

PARADISE **GMA** **BREAK**



Malte W. Wilkes • Hubert Trübel

PARADISE **DENK**
NIEMALS
BRAV

Leseprobe

BusinessVillage

PARADIGMA BREAK

Malte W. Wilkes • Hubert Trübel

DENK
NIEMALS
BRAV

Malte W. Wilkes, Hubert Trübel

Paradigma Break

Denk niemals brav

1. Auflage 2018

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-405-7 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-406-4 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1038

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Disclaimer: Toastmasters International and all other Toastmasters International trademarks and copyrights are the sole property of Toastmasters International. This book is the opinion of the authors and is independent of Toastmasters International. It is not authorized by, endorsed by, sponsored by, affiliated with, or otherwise approved by Toastmasters International.

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Über die Autoren | 7 |
| Vorwort: Auf ein Wort – Veränderungen erreicht man nur durch den Bruch mit Weltanschauungen | 8 |
| Weltanschauungen erneuert man nur durch neue Weltanschauungen | 10 |
| 1. Paradigma Break: Sei der Architekt deines Denkens. Erst der Bauplan. Dann das Wie. Sie bestimmen das Ergebnis | 20 |
| Jeder lebt in drei Realitäten. Von der Kreativitätstechnik zum Paradigma Break | 22 |
| 2. Gesundheit: Gesundheit macht Spaß – oder krank | 42 |
| Zur Medizin hat jeder zwei Meinungen ... – Schulmedizin gegen Alternativmedizin | 44 |
| Vom Industrie- zum Sozial-Mixer. Computer gegen Mensch | 62 |
| 3. Politik: Politik ist nicht Haute Cuisine | 76 |
| Make America great again. Altruismus gegen Egoismus | 78 |
| Sieht die Seele einen Topf – erscheint der ganze Verstand wie ein Topf. Britisches Indien gegen Mahatma Gandhi | 86 |
| 4. Wirtschaft: Unternehmen sind oft ein ökonomisches Theaterspiel | 106 |
| Die Seele als Apparat. Mechanistisches Management im Gegensatz zu Beziehungsbezogenem Leadership | 108 |
| Dorf-Gemüse-Konzept. Kapitalübertragung gegen Nießbrauch | 118 |
| Gestaltung einer Wertegemeinschaft. Kollaboration gegen Kooperation | 126 |
| 5. Religion: Glaube nicht an Wunder. Verlass dich auf sie | 138 |
| Hier stehe ich und kann nicht anders. Individual- gegen Netzwerk-Kommunikation | 140 |
| Vielfalt ohne Einheit. Original- gegen Abspaltungsreligion | 153 |
| 6. Lifestyle: Gewinner haben eine Lebensanschauung. Verlierer auch | 164 |
| American Legion. Surreale Helden-Identität gegen kollektives Bewusstsein | 166 |
| Oma hat noch gesagt, wir wären das schönste Paar. Du gegen ich | 175 |

| | |
|--|------------|
| 7. Paradigma Break Umsetzung: Kümmere dich beim Paradigma Break um die Elefanten – nicht um die Mäuse | 194 |
| Paradigma Break: Biotop der analytischen Kreativität. So nutzt man paradigmatisches Röntgen | 196 |
| Anmerkungen/Quellen | 209 |
| Stichwortverzeichnis | 229 |

Über die Autoren



Malte W. Wilkes ist Business Speaker sowie Management Consultant. Der Ehrenpräsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU hat sich als Inspiring Guy mit neuen und ungewöhnlichen Lösungen in Unternehmen sowie Institutionen einen Namen gemacht. Wilkes hat circa tausend Reden, Moderationen und Debatten gehalten und ist Autor von etwa dreißig Büchern, die teilweise auf Russisch,

Koreanisch, Chinesisch, Französisch und in Braille-Schrift erschienen sind. Leidenschaftlich bearbeitet er den Themenkreis der Inspiration mit Innovation, Paradigma Break, Unternehmensführung, Management, Markt, Wachstum und Zukunftsgestaltung sowie Führen und Ideen-Impulse durch die Rede. --- www.paradigmabreak.de



Dr. Hubert Trübel ist interessierter Manager, Forscher und Arzt. Er lebte und arbeitete mehrere Jahre in den USA. Heute ist er in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines deutschen Pharma-Unternehmens tätig. Trübel beschäftigt sich nicht nur in seinem Beruf, sondern seit seinem Studium auch privat mit Innovation und Veränderung. Er lehrt an der Universität Witten/Herdecke unter anderem »Digitale Transformation des Gesundheitsmarktes« und ist Co-Autor des Redner-Buches *Speak to Lead*, 2015.

Vorwort



Auf ein Wort –
Veränderungen erreicht
man nur durch den **Bruch**
mit Weltanschauungen.



Weltanschauungen erneuert man nur durch neue Weltanschauungen

Sind Sie auch schon einmal mit Ihren Veränderungsvorschlägen ausgebremst worden? Wer neue Ideen hat, stößt immer (!) auf Widerstand. Meistens glauben wir das nicht, sondern hoffen, mit offenen Armen empfangen zu werden. Schließlich hat unser Denken oder sogar ein Brainstorming eine plausible und einfach überzeugende Lösung hervorgebracht. Oder das Design Thinking¹ der Profis war so glasklar. Unsere neue Lösung bringt einen deutlich erkennbaren Fortschritt in das Business und die Vorteile liegen erkennbar auf der Hand, so dass man eine zügige Umsetzung oder doch zumindest Zustimmung und interessierte Nachfragen erwarten sollte. Doch was passiert? Wir ernten Schulterzucken oder Kriegserklärungen.

Selbst eine wunderbare, innovative Idee für das Familienleben, den Verein oder Verband muss mühsam verteidigt und diskutiert werden. Selten gelingt das gut. Irgendwer oder irgendeine Gruppe ist immer dagegen. Und darum liegen die meisten Zukunftsideen brach oder versanden im Laufe der Zeit. Was für eine Energieverschwendung! Die Denkbarrikaden rund um eine Idee müssen oft mit viel Aufwand – wie die Mauern zu Jericho – kreativ zu Fall gebracht werden. Sonst kommen wir einfach nicht weiter. Stillstand ist dann die Dynamik.

So ging es Christoph Kolumbus, der im Jahr 1492 Amerika neu entdeckte, als er eine Insel der Bahamas ansteuerte. Trotz brennenden Herzens hatte er jahrelang keine Finanziere gefunden. Sein Paradigma eines westlichen Seeweges nach Hinterindien = China wurde von niemandem geteilt. Herzrasen wird auch der Universalgelehrte Galileo Galilei bekommen haben. Im 17. Jahrhundert prallte sein Paradigma der kopernikanischen Astronomie auf das der Römischen Kirche. Seine neue Anschauung entsprach nicht der Deutung der Heiligen Schrift, nach welcher die Erde und nicht die Sonne der Mittelpunkt des Weltalls sein sollte. Es folgte eine zwanzigjährige Auseinandersetzung mit Papst und Kirche, in der als Ergebnis immer

wieder seine Bücher auf einem kirchlichen Verbotsindex landeten. Im letzten Inquisitionsprozess drohte ihm ein Todesurteil. Er liebte das eigene Leben und schwor entgegen seiner wissenschaftlichen Beweisführungen und Überzeugungen dem kopernikanischen Weltbild am 22. Juni 1633 ab. Es dauerte dann noch Jahrhunderte bis die katholische Kirche ihn rehabilitierte.

Das und moderne »Inquisitionen« über Weltanschauungen in unserer eigenen Arbeits- und Freizeitwelt beschäftigten uns intensiv. Wir wollten nicht mehr fast zwangsweise vor Mauern laufen. Eigene Erlebnisse in denen selbst Menschen, die bei einem Brainstorming oder Design Thinking dabei waren und an der Entwicklung neuer Lösungen mitwirkten, ja sogar für den Fortschritt votierten, konnten einige Zeit später subtil oder offen und direkt zu Bremsern oder sogar Widerständlern werden. Wir fragten uns immer wieder: Wie ist das möglich? Welche Laus ist denen über die Leber gelaufen, dass sie ihre Zustimmung zurückzogen oder gar leugneten? Wie können wir unser Denken und unsere Denkprozesse so gestalten, dass wir zu neuen Lösungen und gleichzeitig zur Auflösung, der immer wieder aufs Neue beobachtbaren Widerstände kommen? Nach vielen Überlegungen und Diskussionen, nach praktischen Übungen im eigenen Denken und umsetzendem Handeln wissen wir heute, wie wir den geistig-konzeptionellen Ausgangspunkt verändern müssen und was zu tun ist:

Wir schlagen hier vor, Paradigmen als Innovations- und Umsetzungsansatz zu hinterfragen und mit diesen Erkenntnissen den Prozess immer zu beginnen. Wir legen Ihnen nahe, das Leben mit anderen, das Netzwerk, das Arbeitsverhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten oder Studenten und Dozenten, ja generell das Zusammenleben immer aus der Sicht von Weltanschauung und Paradigmen zu betrachten, zu beobachten, zu bewerten und zu ordnen. Wir wissen, das kann leicht oder anstrengend sein – aber das Leben ist es ohne diese Denkmethode oft noch viel mehr.

Algorithmus des Denkens

Wenn man wirklich etwas bewegen und verändern will oder muss, wenn ein Wandel gelingen soll, dann reicht es nicht, zu brainstormen, vertieft über Kunden und deren Bedürfnisse nachzudenken oder Megatrends zu Rate zu ziehen und in Strategien, Handlungen und Ergebnisse umzusetzen. Es reicht auch nicht, sich und seinen Umfeldern, fortschrittliches Denken und Agilität zu verordnen.

- **Vielmehr muss man sich mit Weltanschauungen auseinandersetzen, die darunterliegenden Paradigmen erkennen und verstehen und dann neue Verknüpfungen für sich und andere denken und finden.**

Es gilt dabei einen neuen Innovationsansatz zu versuchen, der die Verknüpfung gegensätzlicher Deutungsrahmen nutzt und so Neues entstehen lässt, ohne dass die Handelnden sich oder ihre Überzeugungen komplett aufgeben müssen. Dabei stoßen wir als Paradigma-Architekten auch tief in Gefühlswelten vor.

Ziel von »Paradigma Break. Denk niemals brav.«

Menschen folgen ihrer Weltanschauung. Teilen sie diese mit anderen, so nennt man das Paradigma. Die meisten Menschen sind zumeist in ihrer Weltanschauung, ihrem sozialen oder politischen Paradigma gefangen.² Veränderungen lassen sich darum – gefühlt – leichter innerhalb eines genutzten Paradigmas entwickeln. Es handelt sich um eine Denk- und Deutungsgrenze, die allzu häufig jedoch zu einer technologischen oder Ideen-Konvergenz führt, das heißt am Ende machen alle Gruppen-Mitglieder oder Marktbegleiter doch wieder das Gleiche.³ Diese Grenzen zu überwinden und mit Anderen Neues so zu schaffen, dass verschiedene Weltanschauungsgruppen den Wandel gleichermaßen akzeptieren, ist keine theoretische, sondern eine lebenspraktische Aufgabe: Wie kommen scheinbar Rationale und Alternative Medizin näher zusammen? Warum bleibt das Christentum so gespalten? Wieso können die meisten Unternehmen zwar »im Wettbewerb«, aber nicht »in Kooperationen« denken?

Der Schlüssel liegt in einer neuen Betrachtung der Realität. Wir alle denken in drei Realitäten:

- der rationalen, wie »die gemessene Außentemperatur beträgt exakt 18 Grad Celsius«,
- der intrasubjektiven – »mir ist es zu warm/kalt« und
- der intersubjektiven Realität – »uns ist es zu warm/kalt«.

Anhand von aktuellen und historischen Beispielen, bei denen die Transformation eines Paradigmas gesellschaftlichen Wandel eingeleitet hat, zeigen wir die Bedeutung alternativer Betrachtungsweisen für diese drei Realitäten im Hinblick auf eine Paradigma-Erweiterung, einen -Bruch oder eine -Synthese verschiedener Anschauungen.

Damit soll das Buch Anregungen und neue Leitplanken des Denkens liefern, um besser Grenzen zu überwinden und Wandel mit Wachstum in Business, Gesellschaft und Politik zu erreichen. Wir führen Sie dabei durch sechs Welten, um Ihnen die Möglichkeiten dieser unserer Methode aufzuzeigen:

- Paradigma Break Methode
- Gesundheit
- Politik
- Wirtschaft
- Religion
- Lifestyle

Sie können und sollten die bereitgestellten Ansätze auch für ganz andere, eigene Felder nutzen. Unsere historischen und heutigen Belege sind beispielhaft und sollen aufzeigen, wie ein Paradigma Break funktioniert und – auch das wollen wir deutlich machen – wo Grenzen liegen. Diese sollen sichtbar werden und helfen die eigenen Erwartungen an das Machbare abzugleichen.

Im letzten Kapitel haben wir die Umsetzungs- und Vorgehensweise für Sie nochmals checklistenartig zusammengefasst. Alle dort aufgezeigten Handlungen und Tipps sind in den Kapiteln davor entwickelt worden. Sie erklären sich somit aus den vorher dargestellten Beispielen und Diskussionen.

Denk- und Glaubenssysteme und ihre Deutungsrahmen kann man in der Lebenswirklichkeit individuell nicht messen. Man erkennt sie nur durch aufmerksame und sorgfältige Beobachtung von Handlungen und der Analyse der verbalen Kommunikation. Auch das Studium von Aufsätzen, Büchern, Reden und Vorträgen sowie der Aussagen in der digitalen Landschaft ist hilfreich. Dazu sollte man sich etwas Zeit und Deutungsdemut gönnen.

Besonders schwer wird es, wenn Paradigmen als Ideologien oder gar Dogmen daherkommen. Wir haben das bei den Sondierungsgesprächen zur Bildung einer Koalition nach der Bundestagswahl im Herbst 2017 sehen können. Die Paradigmen liegen praktisch vorher auf dem Tisch: Durch Parteien- und Wahlprogramme sowie politische Äußerungen. Wo diese Ansichten Elemente beinhalten, die von vorneherein als Verhandlungsmasse denkbar sind, ist eine Veränderung und damit Lösung nicht leicht, aber vorstellbar und machbar. Wo es Aussagen sind, die nicht zur Debatte und damit ideologisch stehen, kann man nur einen Formelkompromiss suchen. Er wahrt jedoch nur das Gesicht und kennt keine dauerhafte Lösung. Im Gegenteil, denn er deutet auf einen späteren Bruch hin. Irgendwann wird das Ruhekissen weggezogen und der scheinbar gelöste Konflikt ist wieder da. Interpretationsbegriffe wie »Obergrenze« und »atmender Deckel« sind uns da in guter Erinnerung.

Wer unter Zeitdruck steht, selber sondiert, bewertet auch die Ergebnisse anders. »Wir sind schon kurz vor der Einigung« klingt erstaunlich, wenn von anderer Seite zwischen einhundert und zweihundert Themen als offen bezeichnet werden. Das führt letztendlich zu den Widerständen, die wir bei auch bei eigenen Brainstorming-Ergebnissen immer wieder beobachten durften.

Eine politische Lösung bestünde sicherlich generell darin, das System-Paradigma aufzulösen, dass nur Parteien de facto Parlamentskandidaten aufstellen können. Die Parteien-Demokratie ist dann nicht die einzig richtige und gangbare Form politischer Teilhabe.⁴

Paradigmen als Denkordnung

Doch lassen Sie sich davon nicht beeindrucken. Selten haben Sie es wie jüngstens in der Politik mit sechzig Sondierern gleichzeitig zu tun. Eine solche Menge an Beteiligten und divergierenden Interessen sind eine ganz besondere Herausforderung. Meistens können Sie in ihren Lebenswelten Ihre eigene Strategie und ihr eigenes Konzept durch die Paradigma Break Methode präzisieren und näher an eine weitere Umsetzung heranrücken. Oft können Sie die Paradigmen anderer so gut verstehen, dass Sie helfend eingreifen oder Einfluss nehmen können.

»Paradigmen sind eine Denkordnung. Sie fokussieren Fragen und ermöglichen so den Fortschritt der Wissenschaft« sagt der renommierte Politikwissenschaftler Herfried Münkler⁵. Aber eben nicht nur dort, auch und gerade außerhalb des wissenschaftlichen Rahmen sind Paradigmen richtig verstanden und verwendet ein, wenn nicht der Weg zum Fortschritt. Das ergänzen wir deutlich.

Paradigmen schützen uns und geben uns Sicherheit. Durch sie bewerten wir vornehmlich unsere Umwelt und was geschieht. Darum geben wir diese auch nur ungern auf. Sie sind aber auch auf der anderen Seite die Denkmühlsteine, die verhindern, dass wir uns mit Neuem offensiv und erfolgreich beschäftigen.

Wir schlagen also eindringlich ein gezieltes Hinterfragen von Paradigmen als Ansatz vor, um Innovationen gelingen zu lassen. Es sind nicht die Einzelargumente, die einen Stillstand auflösen können, sondern sehr viel wirksamer ist die Beschäftigung mit vorherrschenden Denk- und Glaubensmustern. Allerdings verzichtet auch ein neues Paradigma keinesfalls auf

Argumente und Fakten. Es setzt sich auf Dauer erst durch, wenn es immer besser mit den Fakten übereinstimmt, einen gültigen Ersatz für das Alte bietet und – hier kommt ein soziologischer Faktor ins Spiel – von der Mehrheit der Gemeinschaft akzeptiert wird. Diese drei Punkte unterscheiden neue Paradigmen von Fake-Paradigmen und vor allem von Ideologien.

Sie werden Erfolg haben, wenn Sie sich lange und intensiv mit Ihren weltanschauungs- und paradigmageleiteten Themen beschäftigen. Sie suchen geeignete Algorithmen und verwenden kluge Abkürzungen. Sie wählen Auflösungs- und Verknüpfungsansätze so sorgfältig, dass unsere Gehirne unsere Weltanschauungsgrenzen geschickt umgehen. Leidenschaft schlägt dabei Kalkül.

Wir hoffen, nein, wir sind sicher, dass die Denkmethode, die wir in diesem Buch vertreten, dazu beiträgt, Inspiration auszulösen. Sie wird Ihnen Lösungswege für einen positiven Wandel, für Wachstum und Konfliktarmut zeigen. Wir wären hochofret, wenn dieses Buch einer besseren Lösungskommunikation dient. Wir träumen davon, dass jeder Leser Innovationen in vielen Lebenslagen kreiert und Widerstände auflöst. Nur der Scheiterhaufen der Ignoranz kann den Erfolg ausbremsen.

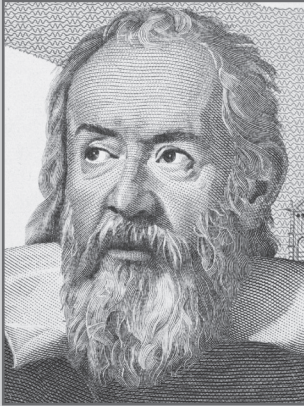
Good luck.

Malte W. Wilkes, Hubert Trübel

P.S.: Unser Dank geht an die, die wissen, warum: Anke Fleischhauer, Elke Wilkes, Eva Trübel, Jens Grübner, Sabine Kempke.

Sabine Mißbach gilt unser besonderer, von ganzem Herzen kommender Dank. Als sprachgewandte, grammatikgestählte, interpunktionspräzise, rechtschreibwissende Expertin der Lektorenkunst mit der alles durchblickenden Feinlupe. Sie ist einfach phänomenal. Oder wie Insider sagen: »Super«.

Vor Christian Hoffmann verbeugen wir uns als unseren verlegerischen Supervisor.



... ohne eine abschließende Lösung hinzuzufügen.

Galileo Galilei (1564–1642) war ein italienischer Universalgelehrter. Sein Paradigma der exakten Wissenschaften stand im Gegensatz zur katholischen Kirche. 1633 musste er widerrufen. Die Urkunde, die er unterschrieb, zeigte den Weg zur Versöhnung: »Und weil ich ein Buch geschrieben habe, in dem ich die schon verdamnte Lehre erörterte, ohne eine abschließende Lösung hinzuzufügen ... schwöre ich ab, verwünsche und verfluche ich mit aufrichtigem Herzen die genannten Irrtümer und Ketzereien, so wahr mir Gott helfe ...«⁶ Die Frage bleibt: Hätte er die Paradigmen durch eine »abschließende Lösung« = ein neues, integrierendes Paradigma wirklich versöhnen können? Der gläubige Wissenschaftler sah das nie als notwendig an.

**»Wenn jemand etwas sagt, dann
fragt euch nicht, ob etwas zutrifft
oder nicht. Fragt lieber, worauf es
zutrifft?«**

Daniel Kahnemann



Paradigma Break

Sei der **Architekt** deines
Denkens. Erst der Bauplan.
Dann das Wie. Sie
bestimmen das **Ergebnis**.



Jeder lebt in drei Realitäten

Von der Kreativitätstechnik zum Paradigma Break

In der antiken, griechischen Götterwelt hat sich Prometheus, der Vorausdenkende, besondere Verdienste um die Menschen gemacht, die er in Not unterstützte. Und so kommt es, wie es kommen musste: Er stiehlt Göttervater Zeus bei einem Tieropfer die besten Stücke, lässt ihm die schlechtesten und bringt das Genießbare seinen hungernden Schützlingen. Zeus ist verärgert und versagt den Menschen das Feuer. Doch als Dieb war Prometheus gut und so gelangt auch Feuer vom Götterberg hinab zu den Menschen.

Als Feuerbringer gilt Prometheus als Urheber der menschlichen Zivilisation. Dieses Feuer steht wiederum symbolisch für die schöpferische Kraft, die Kreativität. Denn um wirklich schöpferisch zu sein, muss man oft auch etwas Altes zerstören, was Feuer wirklich hervorragend kann. Das alles hat mit der Arbeit zu tun, die wir erledigen müssen, wenn wir wirklich Neues etablieren wollen.⁷

Wer Neues will, braucht Fantasie, sagt man. Oder doch Kreativität? Oder muss der Mensch irgendwie innovativ sein?

1. Klärung: Kreativität ist Kribbeln im Kopf

Es lohnt sich für die eigene Gedankenklarheit der Frage nachzugehen, was wir eigentlich meinen, wenn wir von Kreativität, Innovationen und Ideenreichtum sprechen. Innovationen grenzen wir von Fantasie, Idee und Kreativität zum klaren Verständnis deutlich ab. Kreativität könnte man als neue Ideen bezeichnen, die umgesetzt werden sollen (Invention) und dann mittels Diffusion durch eine Gruppe, zum Beispiel Markt- oder Politikteilnehmer, angenommen, akzeptiert und damit zur Innovation werden.

Fantasie sind bildhafte, auch sprachliche innere Vorstellungen. Sie müssen auf keinerlei Tatsachen beruhen, sondern sind Träumen gleich. Kinder haben Fantasie, denn sie sprengen als erstes jeden Denkraum und jedes Na-

turgesetz – da sie diese nicht kennen. Unsere Kinder malten zum Beispiel alle irgendwann auch einmal Bilder, in denen sie selbst wie Vögel hoch im Himmel fliegen. Doch selten ist das im Leben so. Schade.

Augenscheinlich ist Kreativität also eine neue oder unbekannte Idee, die in einem konkreten Kontext etwas Neues bewirkt. Sie löst vielleicht sogar ein Problem oder bringt uns eine neue Sichtweise. Kreative Lösungen dürfen nicht an Naturgesetze rütteln.

Wir sehnen uns danach, dass uns großartige Lösungen blitzartig durch den Kopf schießen. Es wäre doch fantastisch, Geistesblitze ohne Anstrengung zu erhalten. Herrlich. Der Schriftsteller Arthur Koestler beschrieb als »Göttlichen Funken« das, was er auch »Bisoziation« in Anlehnung an Assoziation nannte. »Bi«, weil es den oft kreativen Vorgang der Verknüpfung von Begriffen, Bildern oder Vorstellungen aus zwei und mehr unterschiedlichen begrifflichen Bezugsrahmen beschreibt.⁸ Der Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Soziologe und Philosoph Paul Watzlawick nannte neue und unerwartete Ergebnisse auch Lösungen zweiter Ordnung.⁹

Weil er etwas beobachtete, hatte so einen göttlichen Funken der spätere Friedensnobelpreisträger Henry Dunant. Der am 8. Mai 1828 in Genf geborene Schweizer Philanthrop und Schriftsteller nahm 1859 an einer der blutigsten Schlachten der Geschichte teil. Es war der gnadenlose Krieg zwischen Sardinien-Piemont (Italien), Frankreich, Ungarn und Österreich, der in Oberitalien mindestens zwanzigtausend Verwundete und Tote kostete. Dunant erlebte dabei einerseits die Hilfe der Bevölkerung, die ohne Ansehen der Person und Nationalität geleistet wurde – spürte jedoch andererseits die Ohnmacht und hilflose Laienhaftigkeit, die auch hinter seiner eigenen spontanen Hilfeleistung bis zur Erschöpfung steckte.

Dunants Geistesblitz war es, eine Hilfsorganisation zu gründen. Und obwohl die Lösung auf der Hand lag, hörte ihm zunächst niemand zu. Erst mit seinem Erlebnisbericht »Erinnerungen an Solferino« konnte er 1862

wenige Staatsoberhäupter für seine Idee gewinnen. Zweitausendfünfhundert seiner Bücher bezahlte er zur Verbreitung seines Anliegen selbst. Eine erste Konferenz im Oktober 1863 führte dazu, dass am 22. August 1864 Delegierte aus sechzehn Nationen das Erste Genfer Abkommen beschlossen und das Internationale Rotkreuz seine Tätigkeit aufnahm.¹⁰

Ja, wir brauchen neue Ideen. Doch der einsame Geistesblitz hat es meistens sehr schwer, Platz im Denkraum der anderen zu finden. Zudem haben wir – wie damals auch die zunächst angeschriebenen Staatsoberhäupter – in uns den Impuls, die ersten einigermaßen guten Lösungen zu akzeptieren. Nur Menschen mit dem Sinn und Drang zur Originalität weisen diese Lösungen zurück und erkunden die Möglichkeit noch besserer Optionen. Aber auch dabei kann man sich verlieren.¹¹

Das bekannte Brainstorming mit einer Ideensammlung in der Gruppe wurde von Alex F. Osborn entwickelt. Osborn war aufgefallen, dass konventionelle Konferenzabläufe die Kreativität der Teilnehmer hemmen. Um Raum für kreative Ideen zu garantieren, hat er Grundregeln eingeführt: Alle denken frei und sammeln ihre Ideen unkritisch und unkommentiert – je mehr, desto besser. Später werden diese geclustert und diskutiert. Ungewöhnliche Ideen sind erwünscht.

Das ist der Grund, warum viele der Überzeugung sind, dass Brainstormings in Gruppen zu einer besseren Lösung führen. Studien haben bereits in den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts nachgewiesen, dass klassisches (!) Brainstorming – jeder sagt in der Gruppe, was ihm einfällt – nur bedingt wertvoll ist. Wenn Individuen unabhängig gefragt werden, ist der Erfolg der Ideenfindung deutlich höher.¹²

Brainstorming als systematische Suchtechnik

Inzwischen ist das Brainstorming zu einer systematischen Suchtechnik mit besserer Ausbeute geworden. Auch hier war Osborn Pionier. Edward de Bono, der britische Kognitionswissenschaftler, hat etliche weltbekannte

Techniken hinzugefügt, wie die Sechs-Hüte-Methode. Denn es wird deutlich: Eine mathematische und hierarchische Denkkordnung bildet nicht unsere natürliche Kreativität.¹³

Und doch brauchen wir Systematik. Manche Technik, wie der vergessene Morphologische Kasten, zerlegt Bestandteile von etwas Gegebenem und fügt auf den ersten Blick diese fast mechanistisch neu zusammen.¹⁴ Andere Denkhilfen ordnen mehr unsere Denkrichtung.

Marketing-Guru Philip Kotler hat zweihundertfünfzig verschiedene Kreativitätstechniken untersucht und kommt zu dem Schluss, dass die von Alex Osborne erarbeitete Technik die einzige Essenz darstellt.¹⁵

Osborne, der Pionier in Sachen Kreativität, hat sieben Fragen in einem nach ihm benannten Katalog entworfen. Während Kotler nur mit sechs Elementen davon arbeitet, haben wir bei der Kreativitätsarbeit mit neun daraus resultierenden Ansätzen oft gute Ergebnisse:¹⁶

1. Anders verwenden: Wie kann die Idee anders verwendet werden?
Welchen Gebrauch kann man von der Idee noch machen? Lässt sich die Sache woanders einsetzen?
2. Anpassen: Was ist so ähnlich? Welche Parallelen lassen sich ziehen?
Lässt sich die Idee einer Gruppe zuordnen? Auf welche anderen Ideen weist sie hin? Wem könnte man nacheifern? Zeigt die Vergangenheit eine Parallele?
3. Ändern: Kann man Bedeutung, Farbe, Bewegung, Klang, Geruch, Form, Größe und so weiter verändern beziehungsweise umgestalten?
4. Vergrößern: Was kann man hinzufügen? Mehr Zeit? Größere Häufigkeit? Stärke? Höhe? Länge? Dicke? Verdoppeln? Multiplizieren? Vervielfältigen? Übertreiben?
5. Verkleinern: Was kann man wegnehmen? Kleiner? Kondensierter? Tiefer? Kürzer? Heller? Weglassen? Aufspaltung? Untertreiben?

6. Ersetzen: Was kann man an der Idee ersetzen? Wer oder was kann an ihre Stelle treten? Kann man anderes Material verwenden? Kann man den Prozess anders gestalten? Andere Kraftwellen? Neue räumliche Bedingungen? Andere Stellungen, Positionen, Tonlagen?
7. Umstellen: Kann man Teile oder Passagen austauschen? Andere Strukturen hinzunehmen? Neue Reihenfolge? Ursache und Folge austauschen? Geschwindigkeiten, Plan verändern?
8. Umkehren: Positiv oder negativ? Gegenteil? Rückwärts statt vorwärts? Völlig umdrehen?
9. Zusammenfassen: Kann man Einheiten kombinieren? Absichten miteinander in Verbindung bringen? Ideen und Personen verquicken? Mischung? Legierung? Zusammenstellung? Vereinigung?

Viele Ansätze versuchen etwas umzudeuten, Entfernung zu gewinnen, um sich dem Problem neu zu nähern. Wenn das Problem heißt »Der Aufzug ist zu langsam«, dann heißt eine Problemumdeutung: »Das lange Warten stört«. ¹⁷ Das kann helfen – oder man beschäftigt sich doch nur mit Scheinlösungen. Eine unterschiedliche Perspektive.

Andere Methoden versuchen, sich von dem Wissen einer Gruppe bei dem Clustern der Ideen zu entfernen und dadurch Neues zu entdecken. So ist uns in Japan bei der K.-J. Jiro Kawakita-Methode aufgefallen, dass auf die 300 Problemlösungskärtchen, die dort auf dem Boden lagen, ganz fremde Gruppen losgelassen wurden. ¹⁸ Mit einem Automobilproblem beschäftigten sich zwölf Hausfrauen, die nicht wussten, was die Frage war und was sie aus den Kärtchen verstehen konnten oder sollten. Sie clusterten und ließen einfach auch Problemlösungskarten unbenutzt über. Dann wurden alle wieder auf dem Boden verteilt – und zwölf buddhistische Priester bemächtigten sich des gleichen Themas. Das konnte so über Wochen weitergehen – bevor die Clusterergebnisse ernsthaft analysiert wurden.

Speak to Lead



Malte W. Wilkes (Herausgeber)

Speak to Lead

Wie man Ideen, Visionen oder einfach nur die Wahrheit verkauft

400 Seiten; 2015; 29,80 Euro

ISBN 978-3-86980-294-7; Art-Nr.: 964

Wer schweigt, ist einsam, wer redet, manchmal auch – zumindest im Nachhinein. Dennoch sind die Kommunikation mit anderen, die Präsentation, die Rede und der Vortrag mit Aussage und Wirkung heutzutage der Karrierefaktor schlechthin.

Den meisten von uns ist das durchaus bewusst. Dennoch halten wir lieber eine Rede vor dem eigenen Hund als vor dem Nachbarn, den Kollegen oder dem Kunden. Warum fällt vielen Menschen das öffentliche Reden schwer? Was ist überhaupt gutes Reden und was ist eine gute Rede?

Antworten darauf gibt Malte W. Wilkes in seinem neuen Buch. Er liefert mit seinen Co-Autoren – allesamt Speaker der »Düsseldorfer Toastmasters« – die längst überfälligen Tipps: Ganz gleich ob Lampenfieber, Blackouts, Technikprobleme, schlechte Dramaturgie – nichts ist ihnen fremd. Noch nicht einmal das vergessene Kaugummi auf der Bühne.

Klug zweifeln



Heinz Jiranek

Klug zweifeln

Weil der zweite Gedanke oft der bessere ist.
Erkennen was dahintersteckt

342 Seiten; 2017; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-390-6; Art-Nr.: 1025

Es klingt gut, durchdacht, schlüssig. Und doch führen nicht wenige Entscheidungen privat, wirtschaftlich oder politisch in Katastrophen. Denn die vermeintlich guten Lösungen von heute schaffen die Probleme von morgen.

Wir haben es einfach nicht im Griff. Aber das hindert uns nicht an ungebrochenem und arrogantem Interventionismus. Wir greifen allerorts ein und erfinden Modelle: Lebensmodelle, Wirtschaftsmodelle, Führungsmodelle, Rezepte jeder Art. Doch wo führt das alles hin? Warum sind wir so anfällig für die einfachen Lösungen? Hat unser Scheitern System?

Heinz Jiraneks neues Buch liefert Antworten auf diese Fragen. Es lädt Sie zu einer spannenden Reise durch eine kritische Weltbetrachtung ein, vermittelt in packender Weise die praktischen Folgen der Systemtheorie und rüttelt an unserem Glauben, alles in der Hand zu haben.

Doch was können wir tun? Die Lösung ist ganz einfach und schwierig zugleich: Keinen simplifizierenden Kausalannahmen auf den Leim gehen. Begreifen, was alles nicht geht. Vorhandenes Wissen nutzen. Denken. Selbst denken.

Wenn du Gott zum Lachen bringen willst, dann erzähl' ihm von deinen Plänen.

Direkt mit Respekt



Michael Hoyer

Direkt mit Respekt

Wie Sie endlich verstanden werden

272 Seiten; 2018; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-403-3; Art-Nr.: 1030

Es gab wohl nie kommunikativere Zeiten als heute. Immer schneller, auf immer mehr Kanälen wird kommuniziert. Doch der erfreuliche Schein des Austauschs trügt: Es wird übereinander und aneinander vorbeigeredet oder niedergemacht. Aus Angst vor anderen Meinungen und falsch verstandener Rücksichtnahme werden Aussagen relativiert, sie bleiben im Ungefähren oder werden trivialisiert. Dabei bleiben Offenheit, Respekt und Klarheit auf der Strecke. Mit fatalen Folgen: Die einen fühlen sich nicht verstanden. Die anderen kommunikativ abgehängt.

Doch wie entsteht die Kluft zwischen Sender und Empfänger? Warum ist Kommunikation zum belanglosen Schauspiel verkommen? Warum hat die direkte Kommunikation ein so schlechtes Image? Antworten darauf liefert das neue Buch von Michael Hoyer. Mit seinem neuen Modell beschreitet er einen innovativen Weg. Er führt uns die Abgründe der etablierten, rücksichtslosen und beliebigen Kommunikation vor und zeigt, wie wir zur klaren und wertschätzenden Kommunikation zurückfinden.

Für Michael Hoyer ist Kommunikation kein Werkzeug, kein Mittel zum Zweck. Sie ist vielmehr eine Grundhaltung von Menschen und einer Gesellschaft. Denn erst geradlinige Kommunikation eröffnet uns den respektvollen Umgang miteinander und ermöglicht es, Grenzen zu überwinden.

Digitalisierung selbst denken



Ingo Radermacher

Digitalisierung selbst denken

Eine Anleitung, mit der die Transformation gelingt

256 Seiten; 2017; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-373-9; Art-Nr.: 1016

Digitalisierung und Industrie 4.0 werden wie ein Orkan über uns hinwegziehen – ganze Branchen hinwegfegen und unsere Arbeitswelt, unsere Gesellschaft und unser Leben nachhaltig verändern. Ein Orkan, der kaum einen Lebensbereich verschonen und – im Worst Case – massive Schäden anrichten wird. So sagen es zumindest die Protagonisten voraus.

Doch wie existenziell sind diese Herausforderungen wirklich? Inwieweit betreffen sie mich, meine Branche, mein Unternehmen – mein Leben? Wie begegne ich den unentwegten Veränderungen, die in zunehmend hohem Tempo die Komplexität bis hin zur Unüberschaubarkeit erhöhen?

Antworten liefert Radermachers Buch. Es leitet von Denk- und Arbeitsansätzen aus der Softwareentwicklung – dem für die Digitalisierung maßgeblichen Wirtschaftszweig schlechthin – konkrete Prinzipien ab, die effektiv und verlässlich als Handlungsmaximen taugen. Ganz wesentlich dabei ist ein Merkmal der Digitalisierung und unserer Zeit: die Fähigkeit, über den wirtschaftlichen Tellerrand hinauszublicken. Denn nur so sind wir nicht nur für das ökonomische Überleben gerüstet, sondern auch künftig erfolgreich.

Voll Sinn



Stefan Dudas

Voll Sinn

Nur was Sinn macht, kann uns erfüllen

264 Seiten; 2017; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-394-4; Art-Nr.: 1033

Wenn man immer das tut, was scheinbar erwartet wird, stellen sich früher oder später die entscheidenden Fragen: Was mache ich eigentlich? Macht das Sinn? Ist das, was ich mache, wirklich Erfüllung?

Die Suche nach dem Sinn ist dringlicher denn je. Die Arbeitswelt verändert sich in atemberaubendem Tempo. »Sinn« wird zur Voraussetzung für Motivation. Das beginnen sogar die Unternehmen zu erkennen. Auf der einen Seite stehen wir als Mensch. Auf der anderen Seite buhlen Unternehmen, Kollegen, Freunde um unsere Aufmerksamkeit, unsere Zeit, unsere Energie. Wer all dem gleichermaßen gerecht werden will, wird früher oder später auf der Strecke bleiben.

Was liegt also näher als die Frage nach dem Sinn im Leben, dem Sinn im Business? Das sind keine romantischen Fragen für Träumer. »Sinn« ist das Ziel im Leben. Sich darauf einzulassen, ist die Herausforderung.

Stefan Dudas spricht in seinem neuen Buch Klartext. Humorvoll, aber immer tiefgründig zeigt er, wie jeder von uns mehr Sinn in sein Leben bringen kann. Nicht nur im Privatleben, sondern auch bei der Arbeit. Wenn Montag bis Freitag nur als Plackerei und eine eigentliche Lebenszeit-Verschwendung wahrgenommen wird, wird es höchste Zeit, etwas zu verändern. Schließlich geht es um nichts weniger als um Ihr Leben. Das macht VOLL SINN. Oder?

Gelassen gewinnen



Martin Christian Morgenstern

Ab jetzt reitest du den Affen!

Wie Sie endlich verstanden werden

248 Seiten; 2016; 24,80 Euro

ISBN 978-3-86980-238-1; Art-Nr.: 929

Das Leben ist seit jeher stets ein Gewinnen und Verlieren: Besitz, Menschen, Gesundheit, Leben, Zeit, Nerven, Geld ... Bedingt durch die zunehmende Schnelligkeit der heutigen Welt wird dieses Spiel mit Gewinn und Verlust immer schneller und unberechenbarer. Das führt unser – immer noch steinzeitliches – Gehirn an seine Grenzen. Wir fühlen uns getrieben, unzufrieden und ein nicht enden wollendes Gefühl des »Ich muss noch etwas machen«.

Zeit, Gelassenheit als neue Überschrift für Ihr Leben zu wählen und im Kopf für angenehme Ruhe zu sorgen. Denn mit dem gezielten Verändern des Körperzustands ändert sich auch das mentale Empfinden und Ihr Gehirn beginnt, immer weniger auf ehemalige Stressreize zu reagieren. Ab jetzt reiten Sie den inneren Affen!

Wie das gelingt, zeigt Top-Trainer Dr. Martin Christian Morgenstern. Die Zutaten dafür heißen gesunder Körper, gekonnte Stresssteuerung und das Loslassen von Ängsten. Dafür müssen Sie Ihr Leben keineswegs auf den »Kopf« stellen, denn Gelassenheit lässt sich handfest über ganz einfache Techniken entwickeln. So werden Sie in wenigen Wochen zu einem gelassenen Gewinner Ihres Lebens!