

Gemeinsam denken, wirksam verändern

Borgert

2024
ISBN 978-3-8006-7295-0
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

2. Irritate

hen, die in ihrer Größe mit den größten irdischen Bergwerken vergleichbar sind. Die Investitionen für diese Projekte belaufen sich auf mehrere Billionen Euro und übersteigen häufig das jährliche Bruttoinlandsprodukt der großen irdischen Nationen.

In den 2040er-Jahren eskaliert aber auch der Wettbewerb zwischen PebbleX und der Circular Space Corporation. Mehr als zehn Jahre lang beherrschen gegenseitige Sabotage, Denunziation, AI-hacking, Vandalismus und Schuldzuweisungen ihre Beziehung. 2058 deklariert CSC einseitig eine exklusive Wirtschaftszone rund um den Mond. PebbleX etabliert wenige Jahre später eine Mondbasis. Die Spannungen nehmen weiter zu, bis der Mond zum Schlachtfeld wird. Mitarbeitende und Repräsentanten der Konsortien liefen sich Überfälle und Schlägereien. Die ersten menschlichen Opfer auf dem Mond sind zu beklagen.

Jetzt ist Deeskalation geboten, um die entstandene Pattsituation aufzulösen und eine stabile geopolitische Lage auf der Erde zu gewährleisten. Gegenseitige Friedenserklärungen in den späten 2060er-Jahren besiegeln einen Frieden, der allerdings fragil ist. Sowohl PebbleX als auch CSC beginnen ein technologisches und militärisches Wettrüsten im All. Die Militärbudgets explodieren auf beiden Seiten. Als die Circular Space Corporation mit der Sabotage der PebbleX Mondstation scheitert, reagiert das Konsortium mit einer Gegenoffensive. Die Wahrscheinlichkeit einer nuklearen Auseinandersetzung steigt. 2075 könnte das Weltall die Bühne eines hochexplosiven Konfliktes sein. (Frei übersetzt von <https://redteam-defense.org/en/season-3/the-space-rush>)

Was für eine verrückte Geschichte. Und es gibt noch mehr davon. Alle finanziert vom französischen Verteidigungsministerium. Geschrieben von Science-Fiction-Autoren und -Autorinnen. Sie bilden das sogenannte Red Team. Unterstützt werden sie von Experten aus dem Verteidigungsministerium (Blue Team), Wissenschaftlern der Universität Paris Sciences et Lettres (White Team) und von Expertinnen und Experten für themenspezifischen Input (Purple Team).

Seit 2019 lässt das Verteidigungsministerium Frankreichs so Szenarien der Zukunft erarbeiten und stellt dafür einen Millionenetat zur Verfügung. Spielerei? Mitnichten. Es dürfte uns allen klar sein, dass kriegerische Auseinandersetzungen nicht mehr auf einem klassischen Schlachtfeld stattfinden. Das ist ja schon länger zu beobachten. Aber wohin können der Einsatz von KI, Drohnen, oder der Klimawandel führen? Welche Welt gestalten wir uns? Frankreich ist vermutlich nicht das einzige Land, das mit Red Teams arbeitet. Sie sind dabei jedoch sehr offen. Das allererste

Der praktische Diskurs

Szenario ging der Frage nach, ob Piraten eine strategische Bedrohung sein könnten, und es entstand eine Geschichte autarker Piratennationen, die aufgrund des Klimawandels migrieren. Mittlerweile sind es mehr als ein Dutzend Geschichten über Bioterrorismus, Fake News und alle erdenklichen Einflüsse auf mögliche Zukünfte. Die Szenarien sind «das Futter» für das Blue Team und werden von den Experten im Verteidigungsministerium als Basis für ihre Planungen, Ausrichtung und Fokussierung genutzt.

Die Idee des Red Teaming, die hier vor allem für das Imaginieren genutzt wird, ist weder neu noch in Frankreich erfunden. Popularität erfuhr der Ansatz durch das US-amerikanische Militär und dessen Red Team University. Der Grundgedanke: irritieren, und zwar konstruktiv.

Red Teaming geht zurück auf die sogenannten Kriegsspiele, die im 19. Jahrhundert auch in der preußischen Armee genutzt wurden, um über Perspektivwechsel den Gegner besser einschätzen zu können. Einsatzpläne wurden so auf Schwachstellen hin betrachtet. Häufig nahm man dazu Aufstellungsbretter und Holzblöcke. Rote Flaggen markierten den Feind, dessen Möglichkeiten und Strategien man mitdenken wollte. So entstand der Begriff Red Team.

Das US-amerikanische Militär gründete die Red Team University, nachdem viele Jahre durch friendly-fire getötete Soldatinnen und Soldaten, reine Befehlsbefolgung und viele Fehlentscheidungen ein Umdenken erzwungen haben. Die US-Armee wusste, dass sie in Afghanistan und im Irak maßgeblich zur katastrophalen Lage beigetragen hatte und wollte für die Zukunft eine Wiederholung verhindern. Das eigens eingerichtete Lessons-learned-Team des Pentagon hatte klar rausgestellt, dass Annahmen nicht hinterfragt werden, Perspektivwechsel ein Fremdwort war und Arroganz aus vergangenen Erfolgen vorherrschte. Seit 2004 bildete die University of Foreign Military and Cultural Studies Red Teamer aus, die dann in Einsatzgebieten die Entscheidungsträger und Truppen unterstützten. Das Curriculum hat vier tragende Säulen:

2. Irritate

- Kulturelle Empathie fördern
- Selbstwahrnehmung und -reflexion
- Unterstützung bei der Entscheidungsfindung, Gruppendenken verringern
- Angewandtes Kritisches Denken

Das Fundament bilden zahlreiche Methoden und Werkzeuge, die Red Teamer nutzen, um zu irritieren. Im Oktober 2021 entzog die Regierung Donald Trumps der UFMCS die Gelder und schloss die Red Team University.

Irritation, also das Stören der etablierten Ordnung, ermöglicht Lernen (und damit Veränderung). Das gilt auf der individuellen, als auch auf der organisationalen Ebene. Der Klarheit wegen: Mir geht es nicht darum, den steten Ruf nach Querdenkern und Systemsprengern zu unterstützen, die moderne Organisationen angeblich brauchen und die dann für Erneuerung sorgen. Das ist, mal wieder, zu linear gedacht. Wir müssen bei all den Überlegungen hier berücksichtigen, dass sowohl Individuen als auch soziale Systeme gern so bleiben, wie sie sind. Sie konstruieren Sinn aus ihren eigenen Bedeutungsmustern heraus (⇒ **#2 Organisation als komplexes System**). Damit haben wir alle vermutlich ausreichend Erfahrung. Wie leicht lässt sich Neues in den altbekannten Deutungsmustern «weg-erklären» oder trivialisieren?

«Agilität ist ja auch nichts anderes, als wir jetzt schon machen.»

«Autonome Teams gehen mit unseren Mitarbeitenden nicht.»

Das Neue, was immer das sein mag, muss also erst einmal als solches auf der Wahrnehmungsoberfläche auftauchen. Der organisationale Diskurs braucht deshalb eine deutliche Abgrenzung zum üblichen Bestätigungslernen, dass mit all den wissensvermittelnden Seminaren und «Es-soll-angenommen-sein»-Workshops stattfindet. Der Schlüssel ist Irritation. Wobei sie nicht als Rezept daherkommt. **Irritation muss nicht mit Lernen beantwortet werden, sie kann angenommen oder auch abgewiesen werden. Aber, sie lässt sich als Lernanlass verstehen und nutzen.**

Der praktische Diskurs

Es gibt dabei allerdings Neues und *Neues*. Soll heißen, dass vieles von dem vermeintlich Fremden schon erwartbar beziehungsweise bestimmt ist. Verordnen oder verabreden Sie in Ihrer Organisation beispielsweise ein Qualitätsmanagement, dann stecken darin zwar viele unbekannte Variablen, aber es existiert ein grobes Bild davon, was das sein kann und was es bedeutet. Auch wenn das Bild nicht aus einer Eigenerfahrung stammt. Irritation bietet vollständig neue Deutungsmuster und ganz neue Zusammenhänge an, die mit den bisherigen Erkenntnissen und Erfahrungen nicht erklärt werden können. Sie erweitert, wenn sie zum Lernen genutzt wird, die Deutungsmuster und die Sinnsetzung. Das ist üblicherweise kein leiser, kaum bemerkbarer Prozess, sondern ein Skandal. Das Neue wirkt als Störung, die das bisherige Verständnis infragestellt und dagegen Widerstand leistet. Empörung ist häufig eine direkte Reaktion darauf. Die systemtheoretische Perspektive bietet viele solcher Störungen an. «Woraus besteht eine Organisation?» ist ein Klassiker, mit dem sich Menschen leicht empören lassen. Die Antwort ist nämlich nicht in erster Linie aus Menschen, sondern aus Kommunikation. Dass eine Organisation zuallererst aus ihren Mitgliedern besteht, ist eine Überzeugung, die scheinbar sehr tief im Unbewussten aufbewahrt wird. Das mal nicht zu denken, ruft Empörung hervor. Sind doch gerade Bereiche wie HR oder Führungsrollen seit Dekaden darauf geschult den Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen.

Die spannende Anschlussfrage lautet: Was machen die Führungskräfte mit der Irritation? Erstmal ist sie nicht mehr als ein Signal, das auf Grenzüberschreitung bestehender Deutungsmuster hinweist. Sie macht sichtbar, was nicht gesehen wird. Zudem unterstützt sie die Reflexion, denn sie holt tiefe Überzeugungen an die Oberfläche und macht sie somit der Betrachtung und Überprüfung zugänglich. Wie schön einfach wäre es doch, wenn Irritation immer und direkt für Lernen sorgte. Dann würden die zahlreichen Design-Thinking-Events und gamifizierten Lernreisen genügen, um für Anregung zu sorgen. Dem ist nicht so, und damit verrate ich kein Geheimnis.

Im Gegenteil, eine oft beobachtbare Strategie, auf Irritation zu reagieren liegt darin, ihr keine Relevanz zuzuschreiben. *Was ist denn so besonders an dieser Sichtweise?* Und schon einigen sich die Führungskräfte darauf, dass ja Menschen kommunizieren und es so doch wieder um die Mitarbeitenden geht. Überhaupt gäbe es ja Menschen, die unverzichtbar seien und die großen Einfluss auf die Kommunikation haben. Das Neue wird assimiliert und für die bestehende Denkwelt zurechtgestutzt. Der

2. Irritate

Zweck der Assimilation ist offensichtlich: Stabilität. Bestehende Muster und Routinen können beibehalten werden. Darüber hinaus ist genau das auch Bestätigungslernen, das Fremdes und Neues ablehnt. Das System lernt so immer wieder, wie es Bisheriges bestätigt und Neues abweist. Ein wichtiger Aspekt in der Haltung zum organisationalen Diskurs ist deshalb, Irritation als Lernanlass zu begreifen und die Irritationsfähigkeit der Organisation zu trainieren.

«Irritation ist kostbar.»

Niklas Luhmann

Um Gruppen und damit auch die einzelnen Menschen in einem praktischen Diskurs konstruktiv zu stören, haben sich einige Werkzeuge bewährt. Eine Auswahl der «Denkrahmen erweitern»-Interventionen, sind die Folgenden. Bitte bedenken Sie dabei, dass diese Interventionen Ihnen als Inspiration dienen sollen. Entnehmen Sie Teile, Fragmente, einzelne Fragen oder was auch immer Sie in Ihrem Kontext für zielführend halten.

Bisoziation: kreativ spinnen I

Was hat ein Zirkuszelt mit Kundenzentrierung zu tun? Vordergründig gar nichts und genau darum geht es. Bei der **Bisoziation** wird ein vom eigentlichen Thema völlig unabhängiger Kontext genutzt, um Kreativität freizusetzen. Während bei der Assoziation die Ebene, auf der nach Ähnlichem gesucht wird, unverändert bleibt, arbeitet die Bisoziation auf verschiedenen Ebenen. Der Begriff wurde von dem ungarisch-britischen Autor Arthur Koestler etabliert.

- ☛ Das Problem/die Aufgabe werden klar formuliert.
- ☛ Ausschuchen einer Inspirationsquelle. Das können Bilder, Begriffe, Vorstellungen sein. Persönlich arbeite ich gern mit Bildern (Zirkuszelt, Kinderspielplatz, Skifahren, Freibad, ...).
- ☛ Freies Assoziieren zum ausgewählten Bild. «Wir verbinden Kinderspielplatz mit ...».
- ☛ Erarbeiten von Analogien zum Problem/zur Aufgabe.

Der praktische Diskurs

- ☞ Übersetzen der passendsten Analogien in die Praxis. Dabei müssen die Ideen meist angepasst werden.
-

TRIZ: kreativ spinnen II

Was müssen wir aufhören zu tun, um unsere Aufgabe/die Veränderung zu erreichen? Die Theorie des erfinderischen Problemlösens (TRIZ, Genrich Altshuller) lädt zum kreativen Ruinieren Ihrer Veränderung ein, um hindernde Aktivitäten und Verhaltensweisen zu finden.

- ☞ «Erstellt eine Liste mit Aktivitäten und Verhalten, über die Ihr das garantiert schlechteste Ergebnis erreicht.» Dabei ist Absurdes, Unmögliches und Verrücktes ausdrücklich willkommen.
 - ☞ «Welche Punkte auf der Liste tun wir heute schon zum Teil oder in ähnlicher Weise?» Schonungslose Ehrlichkeit ist hier gefragt.
 - ☞ «Wie können wir unser kontraproduktives Verhalten beenden?» Die wesentliche Frage an dieser Stelle ist die, was zu lassen ist.
-

beck shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Science-Fiction: kreativ spinnen III

In jedem Menschen steckt ein Science-Fiction-Autor oder eine -Autorin. Schreiben Sie einzeln oder miteinander ein Szenario für ein konkretes Vorhaben. Nehmen Sie Ihre aktuelle Situation als Ausgangslage und spinnen Sie los. Versetzen Sie sich so intensiv wie möglich in die Rolle eines Sci-Fi-Autors und denken Sie frei in die Zukunft. Wohin kann Sie Ihr Vorhaben führen? Utopie oder Dystopie? Was wird in 50 oder 100 Jahren daraus erwachsen sein?

Pro und kontra: kreativ streiten

In kontrollierten Streitgesprächen werden Argumente für und auch gegen eine Position ausführlich beleuchtet. Es geht dabei um Meinungs austausch und Perspektivwechsel, nicht unbedingt um die Einigung auf eine Sichtweise. Zum Thema oder Problem müssen sowohl zustimmende als auch ablehnende Meinungen möglich sein.

- ◆ Die Hälfte einer Gruppe wird zu PRO, die andere zu KONTRA. Beide Gruppen überlegen sich kurz Argumente, die sie vorbringen möchten. Sich dabei schon auf mögliche Gegenargumente vorzubereiten, kann helfen.
 - ◆ Diskussionsrunde 1: Eine Person der Gruppe PRO stellt ein erstes Argument vor. Es muss begründet werden. Eine Person der Gruppe KONTRA gibt das Argument mit eigenen Worten wieder und versucht dann, es inhaltlich zu widerlegen. Es geht weiterhin um das eine Argument!
 - ◆ Diskussionsrunde 2: Eine Person der Gruppe KONTRA bringt ein Argument vor und die PRO-Gruppe versucht es zu widerlegen.
 - ◆ Der Ablauf wird wiederholt, bis alle Argumente betrachtet wurden.
 - ◆ Beide Gruppen halten ein kurzes Plädoyer und fassen die Argumente zusammen.
 - ◆ Folgende Regeln haben sich dabei bewährt: Jeder muss sich in der jeweiligen Gruppe mit der Grundhaltung identifizieren können und sie durchhalten. Alle Beiträge sind kurz, präzise, und jedes Argument wird begründet. Der Sprechende wird nicht unterbrochen.
-

Ritual Dissent: schnell verbessern

Das Konzept des Ritual Dissent stammt vom Unternehmen Cognitive Edge. Die Idee ist, dass Konzepte, Lösungsvorschläge durch iteratives Kritisieren schnell verbessert werden können. Hier ist eine «hohe Betriebstemperatur» in der Gruppe gewünscht. Es ist deshalb ratsam, dass alle Beteiligten sich bewusst machen, dass es um die Kritik an einer Idee geht, nie an einer Person.

- ☛ Eine Person stellt ihr Konzept, ihre Idee oder Lösung in maximal drei Minuten der Gruppe vor. Die Person wird nicht unterbrochen.
 - ☛ Nach Ablauf der Zeit setzt sich der Sprechende mit dem Rücken zur Gruppe (oder schaltet seine Kamera aus, wenn es eine virtuelle Veranstaltung ist).
 - ☛ Die Gruppe zerlegt das Konzept oder die Idee. Jede Form von Kritik ist erlaubt und erwünscht – es geht darum, die Idee zu «zerfetzen». Alle dürfen durcheinander sprechen, es darf lustig, ernst, übertrieben und absurd sein. Die Person wird nicht angegriffen, es geht immer um die Idee. Die entsprechende Person macht sich Notizen und überarbeitet ihr Konzept gegebenenfalls.
 - ☛ In der nächsten Runde wird das überarbeitete Konzept vorgestellt, und eine neue Iteration startet. Dieser Ablauf wird so lange wiederholt, bis die Idee «gut genug» ist. Drei Iterationen haben sich als passend in der Praxis bewährt.
-

Perspektiven sind zum Wechseln da

Wollte Walt Disney kreativ sein oder ein Problem durchleuchten, dann soll er dazu in seinem Haus drei verschiedene Räume genutzt haben. Diese Anker haben ihm geholfen, diverse Perspektiven einzunehmen. Das unterstützt, ist aber kein Muss. Es geht darum, aus drei Perspektiven auf ein Thema zu schauen. Die Reihenfolge ist wichtig.