

Eine Frage des Systems

Rückblick auf den Salondialog "Hybrid Thinking: Tradition ist kein Geschäftsmodell"

mit Dr. Arndt Pechstein

am 19. Juni 2020

Selten wurde das „Weiter so“ derart gründlich hinterfragt wie jetzt. Selten waren so viele bereit, sich von überlebten Modellen der Zusammenarbeit zu trennen. Und noch nie war so viel Offenheit für ein neues Denken und Handeln, das sinnvolle Schritte in einer als unsicher und unübersichtlich empfundenen Gegenwart ermöglicht. Tradition mag noch als Selbstvergewisserung taugen. Als Rezept für die Zukunft hat sie ausgedient. Kein Wunder also, dass sich trotz Hygieneauflagen so viele auf einen Salondialog zu Hybrid Thinking (HT) als Perspektive eingelassen hatten. Mit erstaunlichen Ergebnissen.

Hybrid Thinking ist eine wertorientierte Metamethode, um komplexe Herausforderungen anzugehen und innovative Lösungen zu finden. Es kombiniert die Stärken etablierter und führender Ansätze wie Design Thinking, agile Ansätze, systemische Organisationsentwicklung, Biomimicry, und Circular Economy und basiert dabei auf soliden wissenschaftlichen Erkenntnissen der Psychologie, Neurowissenschaften, Naturwissenschaften und Ökonomie. Es wächst ständig, um sich an eine sich verändernde Welt und Wirtschaft anzupassen. Mit einem breiten Toolkit und einer benutzer- und lebensorientierten Denkweise sucht Hybrid Thinking nach Synergien, Lösungen und Werten. Hybrid Thinking basiert auf der Grundüberzeugung, dass Innovation nur dann „innovativ“ sein kann, wenn sie sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltig und fair ist.

Viren machen Stärken und Schwachstellen unserer Systeme sichtbar. Und sie betreffen soziale, wirtschaftliche, biologische und kulturelle Netzwerke gleichermaßen. Deshalb, so Beata Frenzels Einstiegsthese, nehmen wir die Coronakrise als tief und existenziell wahr. Wenn HT auf systemischem Denken beruht, sollte es dann nicht die besseren Wege aus der Krise weisen? Arndt Pechstein ließ daran keinen Zweifel. Aus seiner Perspektive mahnt der Zusammenbruch von Branchen und Lieferketten zur Abkehr von verwundbaren Systemen. Es gehe darum, Probleme nicht erst zu lösen, wenn sie aufgetreten sind. Das gelinge, in dem man präadaptive Systeme baue, die mit Krisen

umgehen können, ohne Schaden zu nehmen. Diese Antifragilität sei etwas anderes

als Robustheit, die gegen Störungen panzere und starr mache. Solche Systeme mögen stabil sein, kollabieren aber beim Auftreten eines Schwarzen Schwans, also eines unwahrscheinlichen, unvorhergesehenen Ereignisses.

HT verbindet Menschen, Methoden und Themen. Für Arndt Pechstein steht es nicht in Konkurrenz zu anderen Herangehensweisen. Es erweitere etwa das populäre Design Thinking um die Dimension des Konkreten, der Realisierung und Implementierung von Innovativem. „HT beginnt bei einem verbindenden Leitbild, das die Individuen befähigt, selbstorganisiert in wertorientierten Geschäftsmodellen darauf hinzuarbeiten.“



” HT beginnt bei einem verbindenden Leitbild, das die Individuen befähigt, selbstorganisiert in wertorientierten Geschäftsmodellen darauf hinzuarbeiten.“

Albert Einsteins vielzitiertes Satz "Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind" drängte sich an dieser Stelle geradezu auf. Dazu Ashbys Gesetz, nachdem Lösungen, um

Störungen auszugleichen, mindestens denselben Komplexitätsgrad haben müssen wie das Problem selbst. Doch wie finden Menschen von der alten zur neuen Denkweise?

Die Abkehr vom vereinfachenden, zerlegenden Schubladendenken steht für Arndt Pechstein am Anfang.

„Die Welt war schon immer komplex“, gab er zu bedenken.

„Wir haben sie nur in den vergangenen 200 Jahren in zu vereinfachte und voneinander isolierte Modelle gepackt.“

Wer das versteht, ist möglicherweise bereit, komplexe Probleme kollaborativ in Teams anzugehen. Weil vielfältig zusammengesetzte Arbeitsgruppen komplexere Beziehungen nach innen und außen pflegen. Doch solche Teams brauchen Autonomie, Freiheit zu gestalten, Mut und eine Fehlerkultur,

die zum Ausprobieren anspricht. Schließlich sind viele Situationen in Krisenzeiten als komplex, wenn nicht als chaotisch zu beschreiben. Ihnen begegnet man mangels bewährter Regeln am besten mit einer Mischung aus Experimentieren, Erfahrung und Intuition. Mit solch einem iterativen, vorantastenden Handeln tun sich viele Organisationen noch schwer. Ihnen den Kulturwandel zu befehlen, sieht der Organisationsexperte kritisch. „Kultur ist etwas Emergentes, man kann nur die Rahmenbedingungen beeinflussen.“ Etwa wie miteinander gesprochen wird. Oder, ob Führungskräfte über normalerweise Unausgesprochenes zu reden vermögen. Oder überhaupt bereit sind, unvoreingenommen zuzuhören. „Dieser Prozess muss wie eine Pflanze wachsen.“ Pechstein empfahl, emotionales Lernen mit Mythen und Geschichten zu erleichtern. Ansonsten gelte: Just do it. Es sei im Zweifel sinnvoller, mit wenigen, motivierten Leuten zu starten, als zu lange an einem umfassenden Konzept für alle zu feilen.

” **Kultur ist etwas Emergentes, man kann nur die Rahmenbedingungen beeinflussen.**

Angesprochen auf das in die Zukunft weisende Narrativ jeder Krise schlug Pechstein den Bogen zur prinzipiell positiven Zukunftsversion des HT. Drei sich überlappende Motive bilden deren Kern:

Zusammenarbeit und Wertschätzung: Hier geht es zum einen um die Weise, wie wertschätzend Menschen in Organisationen miteinander umgehen. Zum anderen darum, wie Organisationen, Firmen und Staaten einen positiven Wert stiften können. Wie Bäume, die über den Selbsterhalt hinaus Nahrung und Lebensraum für andere Organismen bieten und darüber hinaus eine Rolle im Gas- und Wasserhaushalt spielen. Oder wie Gebäude die nicht nur CO₂ sparen, sondern aktiv die Luft reinigen.

Lebende Systeme verstehen: Gemessen am Alter der Erde und des Lebens umfasst die Zeit seit der Industriellen Revolution einen Wimpernschlag. Dennoch sind Menschen und Organisationen von deren Effizienzdenken und vereinfachenden Annahmen beherrscht. Das führt zu Fehlentwicklungen. Die zukunftsfähigere Alternative ist, Organisationen wie lebende Systeme zu bauen. Die sind nie ausschließlich auf Effizienz getrimmt. Als atmende Systeme sind sie in der Lage, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen.

Exponentielle Technologien sinnvoll einsetzen: Man kann neuen Technologie zu Gespenstern und Teile einer Dystopie machen. Es lohnt sich aber auch, darüber nachzudenken, wie dieselben Technologien eine nachhaltigere und menschlichere (Arbeits-)Welt ermöglichen können.



Erste Salondialoge in Coronazeiten.

Pechstein, der sein eigenes Institut für Biomimicry leitet, setzt dabei auf Inspiration durch die Natur. Beim Entwerfen von Materialien, Produkten und Prozessen könne man von Pflanzen und Tieren viel lernen. Von der Bionik, also dem Kopieren von Lösungen, unterscheidet sich Biomimicry durch die zusätzliche Werteebene. Mustergültig praktiziert das der Bodenbelaghersteller „Interface“. Das B-to-B-Unternehmen folgte bereits in den 90er-Jahren der Vision, bis 2020 CO₂-neutral zu arbeiten. Heute produziert es bereits Teppiche, die CO₂-positiv sind, also das Klimagas absorbieren. Intelligentes Produktdesign lässt die Teppichfliesen ohne Klebstoff haften, während ein der Natur abgeschautes Muster „Entropy“ das unauffällige Nachverlegen von Teilflächen ermöglicht. Ein Teil des verarbeiteten Kunststoffes stammt von alten Fischernetzen, die sonst im Meer treibend ökologischen Schaden anrichten. Interface bezahlt Fischer für das Bergen dieses gefährlichen Abfalls. „Hier kommen eine mächtige Vision und ein tolles Team zusammen“, fasste Pechstein diesen Ansatz zusammen. „Und das Unternehmen ist dabei hoch profitabel.“

Größer und allgemeiner gedacht, würde ein neues globales System unter diesen Vorzeichen den bestehenden Kapitalismus hinter sich lassen. Während der aus Verknappung als Grundlage der Preisbildung ausgerichtet ist, setzen neue Modelle auf Überfluss – ganz nach dem Vorbild der Natur. Digitale Produkte, deren Grenzwert gegen Null strebt, bieten Musik, Filme oder Kurse kostenlos oder gegen geringe Gebühr an. Open Source-Produkte demokratisieren den Zugang zu Software und Maschinen. „Man bekämpft kein altes System, man baut ein neues, das das alte obsolet macht“, zitierte Pechstein den Visionär Richard Buckminster Fuller.

Die Gruppenfrage:

„Welche Arten von Anliegen aus Eurem Umfeld lassen sich nur gemeinsam, in einer bestimmten

Konstellation erreichen?

Nennt für jede Kategorie konkrete Beispiele!“

Die Antworten in Kürze:

Vertrauensvolle Beziehungen etablieren:
Aufbau eines Lieferanten-Kunden-Ökosystems durch persönliche Auswahl und Vernetzung der entscheidenden Personen.

Schaffen eines Online-Einkaufserlebnisses:

Entwicklung eines modernen, kundenzentrierten Webshops für Millionen Artikel durch ein multidisziplinäres Team.

Absatzkrise bewältigen: Die Ideen der Mitarbeiter mit Hilfe eines Beraterteams ans Licht bringen und ausarbeiten.

Starkes Wachstum bewältigen: Befragung der Mitarbeiter, wie sich die Strukturen anpassen lassen.

Lieferengpässe bewältigen: Den Wettbewerb einbinden, um Kundenbedürfnisse schneller zu befriedigen.

Respekt und Verständnis füreinander etablieren: Die zusätzlichen Leistungen (für die Allgemeinheit) verschiedener Berufsgruppen während des Lockdowns honorieren.

Die Außenwirkung einer Ausstellung verstärken: Fürsprecher und Multiplikatoren außerhalb der üblichen Spezialisten gewinnen.



Abstandsregeln: Nähe trotz Distanz.

Die persönlichen Aha-Momente des Abends:

#SpracheformtWahrnehmung #lebenszentriert #antifragil #interessanteThemen
#Verbundenheit #HybridThinkingKapiert #InDenkstraßeNebenanFinden
#InterfaceInc #UmfeldBetrachten #SpracheAlsZukunftscode #VeränderungGrößerDenken
#ErsteVeranstaltungMittenInCorona #ZusammenhängeBesserErkennen #GrandioserSalon
#VeränderungPassiertSchon #TolleLocation #DialogGelungen

„Um mit Hybrid Thinking Ziele zu erreichen, braucht es den Dreiklang aus
Zukunft, Leidenschaft und Miteinander“

(Arndt Pechstein)

„Es gilt, aus den konstruktiven Gesprächen des Abends einen Teppich zu weben.
Je mehr Menschen daran mitweben, desto besser. Deshalb: Erzählen Sie ab morgen wenigstens einer Person von
dem, was Sie heute mitnehmen.“

(Beata Frenzel)

Herzlichen Dank an unsere Gastgebenden Eveline Weber, Paul Ege Art Collection und
Michael Fritsch, Alexander Bürkle GmbH & Co. KG

Über die Salondialoge

Beata Frenzel ist Systemische Coach und Moderatorin. Sie lädt seit mehreren Jahren zu Salons im privaten Rahmen und in unterschiedlichen Locations ein.

In ihren WeQ Salondialogen setzen sich Führungsverantwortliche bewusst in einem fordernden und gleichzeitig anregenden Format mit den Themen neues Arbeiten und neues Wirtschaften auseinander. Gemeinsames Nachdenken im Dialog und voneinander lernen statt einander überzeugen heißt die Leitlinie. Ihren Erkenntnisgewinn tragen die Teilnehmenden in die Unternehmen und begünstigen Veränderungen.

Weitere Informationen: www.salondialoge.com

