INOTIV

Die Kunst des unternehmerischen Handelns

Erfahrungen aus dem Netzwerk der Kultur- und Kreativpilot*innen.

Hilfe! Ich stecke in einer Krise!

Resilienz

für krisenfestes Unternehmer*innentum

Ich suche praktische Tools zum Loslegen

Das ist Resilienz im kreativen Unternehmer*innentum!

Begleitendes PDF zur digitalen KontextMap

KULTUR- UND KREATIVPILOTEN DEUTSCHLAND

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Initiative Kultur- & Kreativwirtschaft der Bundesregierung

Impressum

HERAUSGEBER
u-institut für unternehmerisches Denken
und Handeln e.V.
Jägerstr. 65
10117 Berlin

REDAKTION & TEXT
Eva Kiltz, Dagmar Wunderlich, Matthias Leitner, Michael Faschingbauer, Julia Köberlein, Bernhard Scholz, Johannes Drosdowski, Florian Kasch u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e.V., Anika Lenke, Joanna Szlauderbach

Toolentwicklung
Eva Kiltz, Dagmar Wunderlich, Matthias Leitner

INTERVIEWS
Michael Faschingbauer

GESTALTUNG UND PRODUKTION
Map + PDF
Kontextlab

ILLUSTRATIONEN der Methoden
Florian Kasch

ANIMATION UND SCHNITT
Kontextlab

LEKTORAT
Kontextlab / Johannes Drosdowski

STAND
Februar 2022

Inhalt

Vorwort

Der fundamentale Veränderungsprozess von Wirtschaft und Gesellschaft, den wir gerade erleben, zu dem auch Themen wie Digitalisierung, Klimawandel und Globalisierung gehören, macht Missstände deutlich und stellt vieles plötzlich in Frage, was bisher gewiss schien. Wer die Welt nachhaltig positiv gestaltet, handelt inotiv!

Ein wichtiger Aspekt eines inotiven Mindsets ist das Thema „Resilienz". Gerade im unternehmerischen Umgang mit Unsicherheiten und sich schnell wandelnden Umständen, ist es wichtig sich bewusst zu machen, welches die Faktoren sind, die die eigene Persönlichkeit und die eigene Unternehmung krisenfest machen. Es ist wichtig sowohl auf die eigene Intuition zu hören als auch Herangehensweisen im Repertoire zu haben, die für die eigene Person in herausfordernden Situationen funktionieren.

In einer Welt, in der Paradoxien und Widersprüche allgegenwärtig sind und Unsicherheit und Ungewissheit die Realitäten prägen und verändern, geben wir kreativen Unternehmer*innen ein Instrumentarium an die Hand, um ihnen gleichzeitig – bei vollem Bewusstsein der Widersprüchlichkeit – mit den Worten des Organisationsforschers Karl E. Weick zu raten:

„Drop your tools".

Die Learnings aus der Pandemie sind vielfältig. Die Alumni der Kultur- und Kreativpilot*innen teilen in diesem wachsenden Online-Toolkit ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Krise und ihre Ansätze, die in Zeiten oder unter Umständen, die von Planungsunsicherheit bestimmt sind, hilfreich sein können.

Die hier enthaltenen Tools, Case Studies und Impulse aus dem Netzwerk sind nicht für die Eins-zu-Eins-Übertragung geeignet, sondern sollen vielmehr dazu inspirieren, den eigenen, inotiven

Unternehmensweg zu gehen und zu sehen, welcher Hilfsmittel sich andere Unternehmer*innen bedienen, welche Erfahrungen bereits gemacht wurden und dann zu sagen: *„Ich mache es anders. Ich schlage meinen inotiven Weg ein."* Deswegen entzieht sich das Toolkit bewusst einem Vollständigkeitsanspruch: Es wächst vielmehr mit allen Beteiligten und mit neuen, sich verändernden Umständen weiter.

Das Toolkit beinhaltet **16 Storys** – Fallstudien in Form von Tiefeninterviews – die mit Unternehmer*innen aus dem Alumni-Netzwerk der Kultur- und Kreativpilot*innen geführt wurden. Die Kernaussagen und Learnings aus den Interviews wurden als „Stories von Kreativunternehmer*innen" zusammengefasst, welche thematisch analysiert und aufbereitet wurden. Die Studien beinhalten eine Vielzahl von Originalzitaten. Im Fokus der Interviewfragen steht der unternehmerische Umgang mit der Krise und die Erfahrungen aus der Pandemie in Bezug auf die Resilienzfähigkeit – sowohl der eigenen Unternehmer*innenpersönlichkeit als auch des eigenen Geschäftsmodells und Unternehmens. *Welche Momente in der Krise waren für die unternehmerischen Entscheidungen prägend? Welche Erkenntnisse und Learnings konnten gewonnen werden?*

Zusätzlich zu den Fallstudien wurde im Rahmen von zwei Workshops mit Alumni der Kultur-und Kreativpilot*innen **sechs Toolsets** *(„Check-Up", „Aus Zufällen Chancen machen", „Anker werfen", „Den Resilienz-Muskel trainieren", „Wünschenswerte Zukünfte", „Nach vorne schwingen")* entwickelt, die anhand einer Matrix auswählbare, **auf die Bedürfnisse der Unternehmer*innen abgestimmte Methoden** *(„Orientierung", „Vision", „Impuls", „Starten", „Zukünfte", „Zukunftskunst", „Lösungen", „Dazulernen" und „Praxiswissen")* zu 3 Ebenen der Resilienz im kreativen Unternehmer*innentum beinhalten – Individuum, Unternehmen und Netzwerk.

inotiv

Wenn sich Intuition und Innovation verbinden, entstehen inotive Welten

Complicate yourself and be stupid!*

*Karl E. Weick: „Complicate yourself!" und Dirk Baecker: „Be stupid!"

*Wie können Innovation und Intuition erklärt werden? Und was macht kreatives Unternehmer*innentum aus?* Das sind Fragen, für die es keine eindimensionale Antwort gibt. Wer etwas wagt, seine Denkmuster verändert und Zukünfte in ihrer Vielseitigkeit umarmt, handelt inotiv.

Inotiv ist ein zusammengesetzter Begriff, der Intuition und Innovation, aber auch Kreativität und Effektivität verbindet und damit beschreibt, was erstrebenswertes, unternehmerisches Handeln auszeichnet.

Um dem Neuen neu zu begegnen, wird dieser neue Begriff eingeführt, bei dem es darum geht, als Unternehmer*in eigene Kriterien zu gestalten und festzulegen. Es ist eine Grundhaltung, die Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft im besonderen Maße auszeichnet: **Inotiv sein**

Als inotive Gründer*in sehe und gestalte ich Zukünfte, die unsere Gesellschaft nachhaltig postitiv prägen. Mit meinem inotiven Unternehmen besitze ich den Mut, neue Maßstäbe für Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft zu setzen. Ich bin offen und halte mein Mindset flexibel.

Die inotiven Regeln sind die Aufforderung, sich selbst als Unternehmer*in zu entdecken und die eigenen Kategorien, das eigene Regelwerk, in den Fokus zu rücken: **Sei dein eigenes Experiment**. Sie sind nicht vollständig und müssen individuell fortgeführt werden. In der individuellen Fortsetzung der Liste liegt die Kraft des Inotiven.

12 goldene Regeln (+1: besser als Fliegen) für inotives Unternehmer*innentum

1. Die Quintessenz aller Innovationstheorien und aller Managementkonzepte lautet: **Mache!** Die Frage, die folgt, ist: „Wie aber, und was?"
2. Was oft verschwiegen wird: **„Nachdenken hilft!"**
3. Nachzudenken hilft, wenn man nicht nach-, sondern vorausdenkt. Vordenken ist suboptimal, wenn es andere für dich tun. **Denke für dich selbst!**
4. Wie? Schließe die Tür, lege das Telefon in den Kühlschrank und stelle dich vors Fenster. Und **denke nichts!** Nicht krampfartig nichts, sondern lustvoll verblödend. Schaue auf nichts Besonderes sondern einfach auf die Welt. Lass dich stehen! Fünf Minuten, zehn Minuten.
5. Wenn du das schaffst, geht das Denken von selbst los. Gerade weil du leer bist, können die **Gedanken fliegen**. Du erkennst Zusammenhänge, die du durch konzentriertes Nachdenken nicht zu sehen imstande bist: die lose Kopplung von Gedankenwolken.
6. Die Ergebnisse ergeben sich dann. **Ergib dich** ihnen. Denke dich frei. Lass einspielen, was kommt. Werde **gedankenreich** und vergiss dich selbst. Erinnere dich an das, was du immer schon gedacht hast. Spiele dich in neue Welten ein. **Sei inotiv!**

7. Nochmal: Denk nicht **nach**, sondern **vor**. Lass dich in andere Arenen trudeln. Träum' das Unmögliche möglich. Spiele. Gedankenspiele. **Wenn dir eine Herausforderung nicht gefällt, nimm eine andere.** Es gibt bessere Herausforderungen als die, die du jetzt noch nicht lösen kannst.

8. **Choose your problem. Don't be chosen by it.** Entscheide, was du entscheidest. **Entscheide dich** nicht durch ein Problem, eine Konstellation, eine Aufgabe oder das, was andere meinen. Sondern: ***Entscheide dich!*** Sich entscheiden ist eine Kunst, die voraussetzt, den Kontext zu kennen, in dem zu entscheiden ist. Und gegebenenfalls: den Kontext, in dem entschieden wird, zu entscheiden. Suche neue Kontexte, verwandle das Problem.

9. **Manage dich, bevor du managst.** Bringe dich in einen Zustand der Mindset-Verschiebung, der dich in andere Welten führt, die dich anreichern zu erkennen, dass du die Herausforderungen lieber selber definierst, anstatt die Herausforderungen anderer zu lösen. Löse Probleme, indem du dich von Problemen anderer löst. **Sei inotiv!**

10. Vergiss dich, um dich zu gewinnen.(Er)kenne dich selbst! Gewinne Raum und Optionen. Suche mindestens eine Option mehr, als du kennst und als andere einbringen. **Sei inotiv:** Suche Komplexität, die sich lohnt. Vergiss dich im Suchen. Finde. Wer findet, sucht weiter. Suchen: wie eine gute Sucht! Wie die Sehnsucht nach einer besseren Welt.

11. Sei eine inotive und selbstdefinierte Person voller Sehnsucht, zu suchen, was noch nicht gewusst wird. **Suche!** Du hast immer einen Versuch frei. Oder unendlich viele.

12. Was du suchend nicht findest, erfinde. Erfinde Welten, in die andere gerne hineingehen mögen (du auch). That's it: **Sei INOTIV! Gestalte die Welt!**

+1 Hier beginnt **dein Regelwerk: ...**

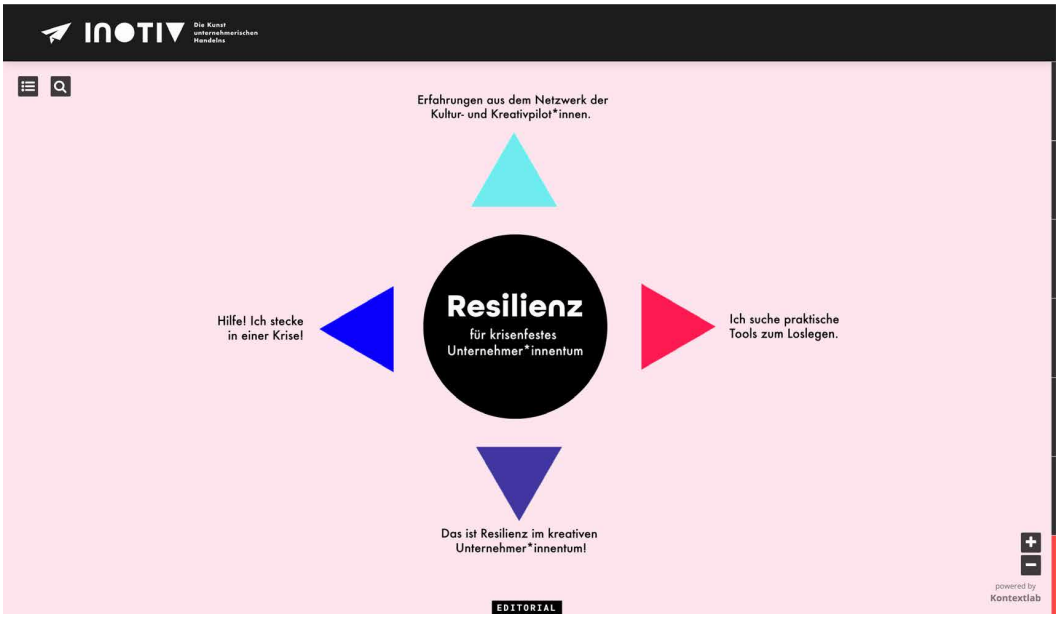
Krisenfestes Unternehmer*innentum

Resilienz bei Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft

Resilienz kommt vom Lateinischen resilire ‚zurückspringen' ‚abprallen'. Es beschreibt den *„Prozess, in dem Personen auf Probleme und Veränderungen mit Anpassung ihres Verhaltens reagieren."* (Wikipedia). Resilienz ist nach dieser Definition ein Prozess – und keine Eigenschaft. Das ist eine gute Nachricht. Denn Prozesse kann man durch das eigene Verhalten gestalten und muss nicht „resilient geboren" sein. Sich resilient zu verhalten, gelingt manchen Menschen besser und anderen weniger gut. Wieso, ist wissenschaftlich umstritten. Gesichert ist jedoch, dass Resilienz trainiert werden kann.

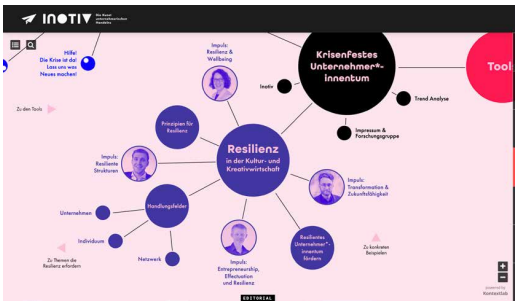
In den Monaten der Pandemie hatten viele Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft jede Menge Gelegenheiten, Resilienz zu beweisen. Manche zeigten sich zunächst robust gegenüber der Krise. Manche zeigten sich gut darin, sich zu regenerieren; sie erholten sich und wurden, wer sie einmal waren. Für andere bedeutete das aber nicht *„wir bleiben, wie wir sind – ganz egal was passiert"*: Resilientes Verhalten bedeutete für sie oft auch, sich neu zu erfinden. Der Forscher für Statistik, Zufall und Erkenntnistheorie Nassim Taleb schuf dafür das Wort „antifragil" vor, also das glatte Gegenteil von „fragil und zerbrechlich". Wenn etwas „antifragil" ist, dann wird es „durch Schütteln besser". Viele Geschichten der Akteur*innen aus Kultur- und Kreativwirtschaft zeigen, wie das praktisch aussehen kann.

Für das vorliegende Toolkit hat sich eine Forschungsgruppe aufgemacht, um die Resilienz in der Kultur- und Kreativwirtschaft genauer zu untersuchen. Für dich filterten sie aus dem, was sie fanden, konkrete Hilfsmittel, Tools und Methoden. Das Ergebnis kannst du in dieser Kontextmap* durchstöbern. Auf ihr kannst du in die Themenbereiche hinein- und herauszoomen. Alles ist mit allem verbunden. Du kannst also an jeder Stelle starten und intuitiv über die Verbindungen zu den einzelnen Themen und Unterthemen wandern oder direkt über die Überschriften in das Thema deiner Wahl tiefer einsteigen.



*Link zur digitalen KontextMap

Solltest Du mit dem Thema Resilienz noch nicht vertraut sein, findest du Geschichten, die beschreiben, mit welchen Methoden andere Unternehmer*innen Krisen und Veränderungssituationen gemeistert haben. Du kannst dir insgesamt vier Impulse von Expert*innen für Resilienz und Handeln in unsicheren Zeiten ansehen.



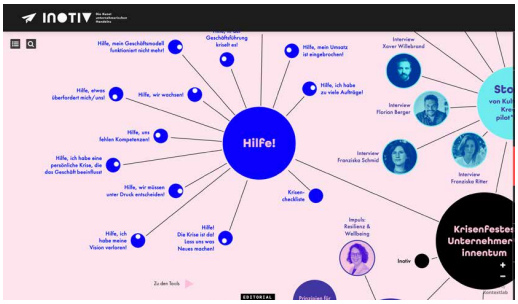
Oder du nutzt eines der Methodensets:

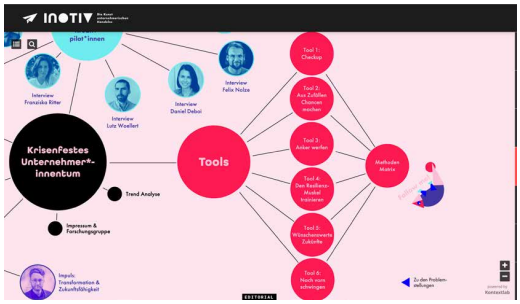
- **Methodenset 1:** In „ORIENTIERUNG“ kannst du herausfinden, wie du Problemsituationen besser durchblickst und für dich strukturierst – und erste Schritte für dich findest, um das Problem zu lösen.
- **Methodenset 2:** „VISION“ hilft dir, über deine Ziele nachzudenken.
- **Methodenset 3:** Bei „IMPULS“ dreht sich alles um Übungen und neue Routinen, mit denen du lernen kannst, neu an Probleme heranzugehen, dich für frische Ideen zu öffnen und sie selber zu entwickeln.
- **Methodenset 4:** „STARTEN“, gibt dir Ideen an die Hand, was du ganz konkret sofort tun kannst, um aus deiner Situation heraus ins Handeln zu kommen.
- **Methodenset 5:** „ZUKÜNFTE“ hilft dir genau dorthin zu blicken und eine Vision davon zu entwickeln: in die Zukunft.
- **Methodenset 6:** Wie resilient ist dein Unternehmen? Welche Risiken gibt es und welche Faktoren können euch bei Innovationsprozessen begleiten? Das Methodenset „ZUKUNFTSKUNST“ hilft.

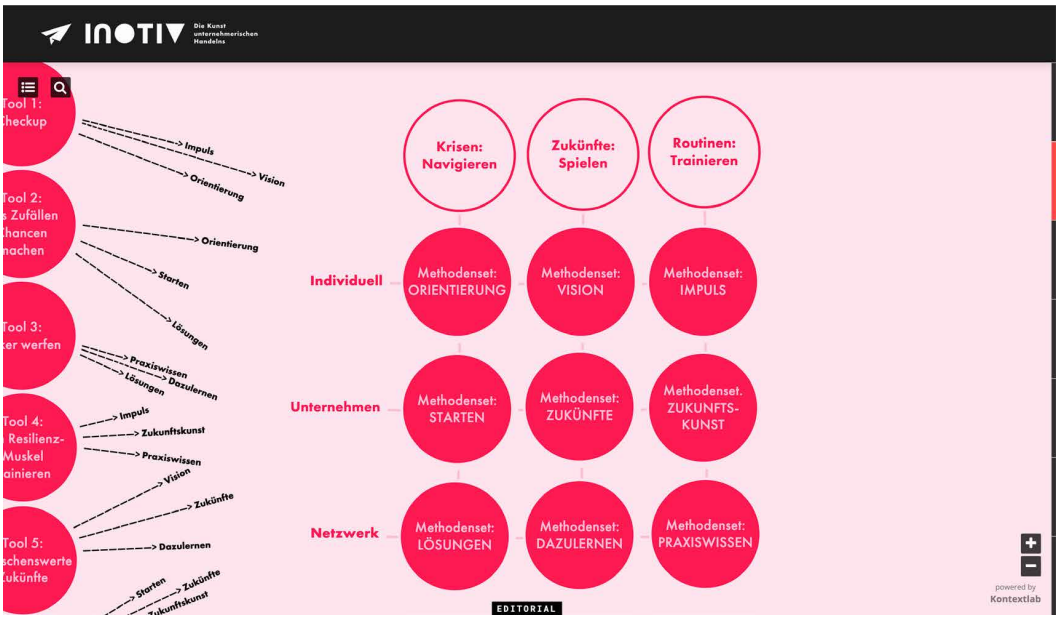
▶ **Methodenset 7:** „LÖSUNGEN" sind immer wieder gefragt. Diese Methode hilft dir schnell Input zu bekommen – auch von außen. Dieses Methodenset eignet sich besonders gut für Netzwerke. Denn je diverser die Menschen sind, die nach einer Lösung suchen, desto wahrscheinlicher findet ihr sie auch.

▶ **Methodenset 8:** Du musst Probleme konkret benennen können, um daran arbeiten zu können. „DAZULERNEN" hilft dir dabei. Und zeigt dir, wie du von den Erfahrungen und Strategien anderer profitierst.

▶ **Methodenset 9:** „PRAXISWISSEN" zeigt dir Möglichkeiten, dich mit anderen Menschen auch langfristig auszutauschen, damit ihr alle von eurem individuellen Wissen aus der Praxis profitiert.







Kapitel 1

Resilienz in der Kultur- und Kreativwirtschaft

Welche Voraussetzungen für Resilienz haben Kultur- und Kreativunternehmer*innen? Hier findest du drei Elemente, die dir helfen. Alle drei Elemente können im unternehmerischen Alltag gezielt trainiert werden. Zum Beispiel mit dem hier vorliegenden Online-Toolkit.

Erfahrene Akteur*innen in der Kultur- und Kreativwirtschaft bringen einige Voraussetzungen mit, die dazu beitragen, Krisen im Sinne von Resilienz gut zu meistern:

- Sie sind Entrepreneur*innen. Entrepreneurship bedeutet, sich ins Ungewisse aufzumachen mit dem Willen, aktiv zu „machen" und die Zukunft zu gestalten. Doch Ungewissheit kann Vorhersagen und Planungen durcheinanderbringen: Man kann am Anfang eines unternehmerischen Weges nicht wissen, was man tun muss, um später erfolgreich zu sein. Diesen Weg mit all seinen Umwegen und Sackgassen zu gehen, ist ein Resilienz-Prozess.

- Sie sind Kreative. Kreativität ist die Fähigkeit, etwas Neues zu schaffen. Man setzt sie ein, wenn man künstlerisch tätig ist. Aber auch, wenn man etwas erfindet, sich ein neues Produkt oder ein Dienstleistung ausdenkt oder (ganz allgemein) ein Problem löst. Wenn das, was am Ende eines kreativen Prozesses steht, wirklich neu sein soll, dann kennt man es anfangs noch nicht. Kreative müssen sich also auf ergebnisoffene Prozesse einlassen und mit dem umgehen, was ihnen unterwegs begegnet. Auch das sind Resilienz-Prozesse.

▶ Oft sind Akteur*innen in der Kultur- und Kreativwirtschaft Menschen mit eher verschlungenen Biographien. Viele der Karrieren verlaufen nicht geradlinig. Wenn Kreative davon erzählen, wie sie Kreative geworden sind, dann erzählen sie oft von prägenden Ereignissen entlang ihres Weges. Oft sind es Krisen, die ihnen Anpassung und Neuausrichtung abverlangt haben. Und Rollen, in denen sie sich bereits früh gestaltend einbringen konnten. Und auch das sind bereits Resilienz-Prozesse.

▶ Viele leben eine freiwillige Bindung an Werte. Diese gehen über das Streben nach Erfolg im wirtschaftlichen Sinne hinaus. Sie tun etwas, weil sie es tun wollen. Weil es für sie Sinn ergibt. Weil es sie erfüllt. Weil es einen Beitrag für bestimmte Gruppen, für die Gesellschaft, für die Umwelt bedeutet. Kurz: etwas, das größer ist, als sie selbst. Das eigene Verhalten an Werten auszurichten, die über den Eigennutzen weit hinausgehen, ist bei ihnen stark ausgeprägt.

Alles, was du hier liest, ist bei der Erstellung dieses Toolkits entstanden. Erst haben wir recherchiert, dann folgten die Workshoptage. Die Ergebnisse haben wir gesammelt, destilliert und am Ende in das vorliegende Toolkit gesteckt. Während des Prozesses sind wir immer wieder auf Muster gestoßen, die wir dir auch generell an die Hand geben wollen:

Was kann man von der Kultur- und Kreativwirtschaft lernen?

*Was können Unternehmer*innen aus anderen Branchen von den Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft lernen? Gibt es Herangehensweisen, Eigenschaften oder Kompetenzen, die nur der Kultur- und Kreativwirtschaft eigen und trotzdem auf andere Branchen übertragbar sind?*

Wir denken: **Ja.**

Ein kreatives Unternehmen ist nicht automatisch ein resilientes Unternehmen. Deswegen müssen kreative Unternehmen ihre Resilienz auch an genau diesen eigenen Eigenschaften, Herangehensweisen und Kompetenzen trainieren.

Ein kreatives Unternehmen ist mit hoher Wahrscheinlichkeit krisenfest, wenn die folgenden drei Bereiche konsequent reflektiert, weiterentwickelt und angewendet werden:

1. **Kreative Kompetenzen:** konsequent trainierte Kompetenzen, um Alternativen und Zukünfte vorstellbar zu machen, idealerweise mehrdimensional angelegt.
2. **Der Wille, die Welt zu gestalten:** das Handlungsmotiv, die Welt nach den eigenen Werten zu gestalten und mit dem eigenen Tun zum guten Leben beizutragen.
3. **Unternehmensgeist:** die Fähigkeit, Ideen schnell zu einem Prototyp weiterzuentwickeln, zu testen und aus Fehlern zu lernen.

Diese drei Elemente führen zu den folgenden Ratschlägen, die auch in anderen Branchen zu einer höheren Resilienz beitragen können:

- **Lösungsorientierte Ansätze:** Um in scheinbar aussichtslosen Krisen neue Wege entstehen zu lassen, kann es hilfreich sein, schnell kleine Schritte in Richtung Lösung zu gehen, statt alle Optionen zu durchdenken.
- **Zufälle nutzen:** Wer die Aufmerksamkeit auf Zufälle legt, kann aus diesen durch entschiedenes Handeln neue Chancen generieren.
- **Alte Zöpfe abschneiden:** Wenn ein Modell nicht mehr funktioniert, stecke keine weitere Energie in die veralteten Pläne, sondern schaffe Platz für Neues.
- **Die eigenen Werte als Kompass benutzen:** Um sich auf die Kernziele und Werte zu besinnen und diese als Kompass zu nutzen, schaffe dir Raum für Reflexion und Kontemplation – trotz äußerem Druck.
- **Persönliche und unternehmerische Resilienz:** Kreative Unternehmen leben von der schöpferischen Kraft ihrer Gründer*innen und ihres Teams. Die Investition in die persönliche Resilienz ist deshalb immer zugleich auch eine Investition in die Resilienz des Unternehmens.
- **Praxisorientiertes Wissen:** Hole dir praxisorientiertes Wissen von denjenigen, die ähnliche Krisen zu meistern haben, und lernt im Tun voneinander.
- **Fehler als Teil des Prozesses:** Schnelle Entscheidungen führen in Ungewissheit zu besseren Ergebnissen. Fehler sind dabei ein notwendigen Teil des Prozesses.
- **Perspektive wechseln:** Unter Druck ist es manchmal schwer, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Deshalb lohnt sich ein Umfeld, das regelmäßig ehrliches Feedback und andere Sichtweisen einbringt.
- **Die eigenen Zukünfte neu erfinden:** Die Fähigkeit sich alternative Zukünfte vorzustellen, macht Veränderung leichter. Nimm dir Zeit, dich selbst, dein Unternehmen, Geschäftsmodell und Angebot neu zu denken und dir andere Zukünfte vorzustellen.
- **Schlüsselressource Kreativität:** Kreative sind Profis darin, das Gegebene zu hinterfragen und ihre Wirklichkeit nach ihren Werten und Ideen zu gestalten. Wende diese Fähigkeit auch auf deine Unternehmensstrategie an.
- **Kreativität trainieren:** Nimm dir regelmäßig Zeit dafür, Inspiration zu tanken, neue Ideen zu generieren und die Perspektive zu wechseln.

Handlungsfelder

Aus den Antworten auf fünf Fragen, die unser Team während der Recherchen an Kultur- und Kreativunternehmer*innen schickten, lassen sich folgende Handlungsfelder identifizieren und in drei Kategorien Clustern.

Individuum — Entscheiden, Kompetenzen, Werte und Wünsche, Akzeptanz, Flexibilität und Selbststeuerung.

Unternehmen — Wachstum, Geschäftsmodell, Produkt, Kunden und Lieferanten, Schrumpfung

Netzwerk — Wissen und Beratung, Perspektivwechsel, Soziales Netz und Netzwerk, Methoden, Strukturen

Die Fragen lauteten:

- **Erfolge und Misserfolge**

Was sind deine drei wichtigsten Erfolge und Misserfolge der letzten 18 Monate, persönlich und aus unternehmerischer Sicht?

- **Tätigkeiten und Strukturen**

Welche Tätigkeiten hast du persönlich und aus unternehmerischer Perspektive in den letzten 18 Monaten neu aufgenommen und welche Strukturen und Routinen hast du erneuert oder eingeführt?

- **Krisen meistern**

Welche Erfahrungen, Tätigkeiten und Ressourcen und Menschen haben dir dabei geholfen, dein Unternehmen, dein Projekt oder andere berufliche Tätigkeiten erfolgreicher zu machen oder konkrete Schwierigkeiten zu bewältigen?

- **Ressourcen und Netzwerke**

Welche Menschen, Netzwerke, Fähigkeiten und Ressourcen waren in den letzten 18 Monaten besonders wichtig für dich persönlich und dein Unternehmen? Und wie haben sie dich unterstützt?

- **Was hast du gelernt?**

Was hast du persönlich und aus unternehmerischer Perspektive in den letzten 18 Monaten gelernt? Welche Pläne, Routinen und Ideen musstest du in Frage stellen oder aufgeben und warum?

Individuum

Jedes menschliche Individuum hat Grundbedürfnisse: zunächst physiologische Bedürfnisse, etwa Nahrung, Luft, Wasser, Obdach, Wärme, Schlaf ..., dann Sicherheitsbedürfnisse wie etwa Regeln & Gesetze, Stabilität, Verteidigung gegen Aggressoren. Ohne diese fundamentalen Grundbedürfnisse besteht akute Lebensgefahr. Schon etwas weniger notwendig sind soziale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit und Liebe (Familie, Beziehungen, Arbeit) und noch weniger wichtig Wertschätzungsbedürfnisse wie Leistung, Status oder Verantwortung.
Am "unwichtigsten" sind individuelle Bedürfnisse nach Wissen, Ästhetik und letztlich Selbstverwirklichung und Transzendenz (anderen helfen wollen). Insbesondere bei der Verwirklichung der Bedürfnisse, die über den physiologischen liegen, geht jeder Mensch nach einem eigenen inneren Wertekanon vor: was der*m eine*n wichtig ist, ist jemand anderem vielleicht eher unwichtig. In diesem Spannungsfeld muss sich jeder Mensch für sich seiner Prioritäten bewusst sein und selbst entscheiden, wie sie oder er auf eine Krise reagieren kann und auch will. Die Ziele jedes Menschen unterscheiden sich und deshalb ist resilientes Handeln auch individuell an diesen Zielen ausgerichtet. Bewusst oder unbewusst.

Entscheiden

Identifiziertes Handlungsfeld: Wie kann ich unter Druck die richtigen Entscheidungen treffen?

In Anbetracht der Krise wurden Entscheidungen unter großem Druck getroffen, die oft nicht zu der gewünschten Stabilisierung geführt haben. Im Ergebnis waren Projekte unrentabel, verstießen gegen die eigenen Überzeugungen und Werte oder führten aufgrund der Kleinteiligkeit in die Überforderung.

Kompetenzen

Identifiziertes Handlungsfeld: Entwicklung von neuen Kompetenzen

Hier gab es besonders viele Nennungen, die die Gestaltung von direkten Arbeitsbeziehungen betrafen. Themen waren Konfliktmanagement, Ausgleich zwischen Familie und Beruf, die Stabilisierung der Jobs trotz Krise, die Achtsamkeit auf die eigene Gesundheit. Auch die eigene Einstellung zur Arbeit wurde neu justiert auf Gebieten wie Selbstdisziplin, Mut zur Lücke, Kreativität im Alltag.

Werte & Wünsche

Identifiziertes Handlungsfeld: Reflexion der eigenen Werte und Wünsche

Oft gab die neue Situation den Anstoß auch zu persönlicher Veränderung. Die Beschäftigung mit den eigenen Werten, Wünschen und Zielen führte zu gelebten Veränderungen in Routinen, in den Zielen und der Vision der Unternehmen oder auch zur Erkenntnis, sich wieder für den Weg, der bereits gegangen wurde zu entscheiden, auch in schwierigen Phasen.

Akzeptanz

Identifiziertes Handlungsfeld: Akzeptanz und Entdecken der Vorteile der neuen Situation

Antworten der Befragten zielten auf neue Situationen, in die jemand geraten war und sie zu akzeptieren sowie die Vorteile darin zu erkennen und für sich zu nutzen.

Flexibilität & Selbststeuerung

Identifiziertes Handlungsfeld: Ein Mindset entwickeln, das Flexibilität und Qualität zulässt, ohne in Selbstausbeutung zu enden

Die Befragten gaben an, dass es hierbei darum geht, das eigene Mindset zu verändern und neue individuelle Routinen zu entwickeln, die geeignet sind, um auf ständige Veränderungen und Unplanbarkeit angemessen zu reagieren. Zugleich solle ein belastbares Umfeld für die eigene mentale und physische Gesundheit geschaffen werden. Denn die kann insbesondere durch immer wieder auftretende Unsicherheitssituationen leiden, die ein permanentes Gefühl von Unsicherheit erzeugen.

Unternehmen

Das Ziel jedes Unternehmens ist Geld zu verdienen, indem es ein Problem (oder mehrere) von Menschen oder anderen Unternehmen löst. Ist dieses Ziel nicht mehr erreichbar, weil etwa eine Krise die Rahmenbedingungen geändert hat, dann muss eine Veränderung her. Andernfalls hört das Unternehmen wegen Zahlungsunfähigkeit auf zu existieren. Unternehmer*innen entscheiden daher in Krisen, was Mitarbeiter*innen mit den zur Verfügung stehenden Mitteln tun, um das Unternehmen wieder auf sein Ziel auszurichten. Diese Form der Resilienz erfordert ein anderes Nachdenken und Handeln, als dies für Einzelpersonen oder ein Netzwerk der Fall ist.

Wachstum

Identifiziertes Handlungsfeld: Nutzen der Krise als Wachstumsmotor

Auch in der Krise konnten manche Unternehmen wachsen. Einige davon sogar unerwartet stark. Andere verzeichnen es als Erfolg, die Krise wegen der vorausschauend stabil aufgebauten Unternehmensstrukturen gut überstanden zu haben.

Geschäftsmodell

Identifiziertes Handlungsfeld: Weiterentwicklung der unternehmerischen Aktivität

Von vielen Befragten wurde der Umbau und die Erweiterung des Geschäftsmodells oder gar die Neugründung eines Unternehmens in der Krise als Erfolg angegeben. Also die Krise als Anlass zur Umstrukturierung, Geschäftsfelderschließung und Fokussierung.

Produkt

Identifiziertes Handlungsfeld: Entwicklung neuer oft digitaler Produkte und Formate

Oft wurde in der Befragung als Erfolg verbucht, dass es gelungen ist, das eigene Produkt in digitale Formate zu übersetzen. Aber auch die Neuentwicklung mit experimentellem und innovativem Charakter oder für neue Publika und Plattformen, oft mithilfe digitaler Instrumente, wurden hier benannt. Neue Vertriebs- und Kommunikationsformate wurden zum Produkt hinzugefügt oder entwickelt.

Kund*innen & Lieferant*innen

Identifiziertes Handlungsfeld: Stärkung der Kund*innenbindung

Hier wurden Stichworte wie Loyalität und Kund*innenbindung, aber auch Neugewinnung oder Konzentration auf den Kern-Kund*innenstamm benannt. Transparente Kommunikation und Verbindlichkeit wurden hier als Erfolgsfaktoren besonders hervorgehoben beziehungsweise als Ursache von Misserfolgen ausgemacht, wenn diese Eigenschaften nicht gegeben waren.

Schrumpfung

Identifiziertes Handlungsfeld: Umgang mit plötzlich wegfallenden sicher geglaubten Umsätzen

Aufgrund neuer Situation selber Projekte absagen zu müssen oder abgesagt zu bekommen, führt zu unerwarteten Umsatzeinbußen und dem Verlust von Kund*innen. Auch die Stagnation wurde hier als Problem benannt. Bei komplett wegfallenden Geschäftsmodellen ist es einigen nicht gelungen neue Erlösmodelle zu etablieren.

Netzwerk

Netzwerke sind in ihrem Wesen von Individuen und Unternehmen klar zu unterscheiden. In Netzwerken kommen Individuen oder Unternehmen zusammen, die ein oder mehrere gemeinsame Ziele verfolgen. Im Angelverein treffen sich Angler*innen, um sich über Fische auszutauschen. Im Bitkom e.V. haben sich deutsche Informations- und Telekommunikationsunternehmen (ITK) zusammengeschlossen, um optimale wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen für die ITK Industrie zu erreichen. Zudem können Netzwerke formell sein, so wie die eben genannten, oder informell, also etwa ein Freundeskreis oder ein Stammtisch. Die Netzwerke unterscheiden sich also klar in ihren Zielen, in ihrem Handeln und in ihren Mitgliedern. Deswegen ist es nötig, dass jedes Netzwerk darüber nachdenkt, wie es – mit all seinen Besonderheiten – angesichts einer Krise möglichst resilient handeln kann. Gerade in Krisen zeigen Netzwerke ihre Stärken, da sich in ihnen das Wissen und die Erfahrungen von vielen Partizipant*innen sammelt. Im besten Fall profitieren alle voneinander, um letztlich gestärkt und resilienter zu werden. Ein Netzwerk hat im besten Falle also klar den Zweck, dass seine Mitglieder resilienter und krisenfester werden.

Wissen & Beratung

Identifiziertes Handlungsfeld: Hilfe erbitten, erhalten und annehmen

Von den Befragten wurden verschiedene als hilfreich wahrgenommene Bereiche benannt:

- Finanzielle Hilfen durch Kommune, Land, Bund.
- Strategische praxisrelevante Hilfe durch Mentoring und Coaching.
- Hilfe durch Expertise im Bereich Finanzen.

Perspektivwechsel

Identifiziertes Handlungsfeld: Im Austausch sein, um neue Perspektiven zu entwickeln

Hier wurden zwei Bereiche benannt. Einerseits das Aufrechterhalten und Festigen von sozialen Verbindungen durch Austausch. Andererseits die Frage danach, wie sich auch in schwierigen Zeiten Inspiration und Perspektivwechsel in den Alltag einbauen lassen, um die eigene Motivation hochzuhalten und Kopf und Geist offen zu halten.

Soziales Netz & Netzwerk

Identifiziertes Handlungsfeld: Initiieren von Netzwerkarbeit

Wo man allein nicht weiterkommt, kann das Netzwerk helfen. Damit ist zum einen das informelle Netzwerk an Bekannten, Kolleg*innen und Partner*innen gemeint: das soziale Netz. Zum anderen geht es aber auch um die Teilhabe an einem stabilen Netzwerk, das formelleren Regeln folgt, etwa das Netzwerk Kultur- & Kreativpilot*innen.

Der Wert eines aktiven Netzwerks, das einen sicheren und verlässlichen Rahmen und Raum bietet für gegenseitige Beratung, Weiterempfehlung und Information wurde mehrfach von den Befragten benannt. Das Netzwerk wurde als Netz beschrieben, das über krisenhafte Erlebnisse hinweg trägt und Sicherheit bietet. Es wurden sowohl solche Netzwerke als hilfreiches Tool erwähnt, dem Unternehmer*innen angehören, die im selben Metier arbeiten, als auch solche Netzwerke, deren Mitglieder in ganz unterschiedlichen Bereichen arbeiten. Kleinster gemeinsamer Nenner: Es sollte aus Selbständigen und Unternehmer*innen zusammengesetzt sein und einen regelmäßigen offenen Austausch bieten.

Methoden

Identifiziertes Handlungsfeld: Methoden, die helfen, in Austausch zu bleiben und ins Handeln zu kommen

Als Methoden wurden besonders solche benannt, die helfen, mit Kolleg*innen in regelmäßigem informellem Austausch zu bleiben auch über das berufliche hinaus, beispielsweise Lunchwalks und „Coffee Calls". Zudem wurden mehrere Methoden benannt, um Orientierung zu schaffen, im Handeln zu bleiben und die Ruhe zu bewahren, auch wenn die Zukunft nicht planbar ist. Insbesondere wurde hier explizit die „Getting Things Done-Methode von David Allen benannt.

Strukturen

Handlungsfeld: Resiliente Strukturen aufbauen, um in Krisen schnellere und besser Orientierung zu haben

Es wurden von den Befragten besonders drei Bereiche auf die Frage danach, wie resiliente Strukturen aufgebaut werden können, genannt, die schnelle Anpassung von Strukturen und Entscheidungsprozessen an neue Gegebenheiten. Orientierung und Überblick schaffen, um trotz Krisensituation nachhaltige Entscheidungen treffen zu können. Die kontinuierliche Beschäftigung mit wahrscheinlichen Risiken und das Trainieren der Unternehmensstrukturen darauf.

Prinzipien für Resilienz

Du stehst vor einer unternehmerischen Herausforderung und fragst dich, was nun? Erlebst eine Krise und weißt nicht, wie du sie bewältigen kannst? Würdest jetzt alles tun, wenn du nur wüsstest, weißt aber nicht was? Vielleicht helfen dir die folgenden Prinzipien weiter. Sie sind aus der Entrepreneurship-Forschung (Stichwort: Effectuation) abgeleitet, die beschreibt, wie unternehmerisches Gestalten unter Ungewissheit gelingen kann. Die Prinzipien finden sich aber auch in den Storys von Kreativunternehmer*innen auf dieser Plattform wieder.

Es geht für dich nicht darum, alle Prinzipien wie in einem Kochrezept abzuarbeiten. Lies sie dir stattdessen durch und lass' dich von ihnen inspirieren. Du wirst feststellen, dass manchen von ihnen das Gegenteil von dem empfehlen, was in stabilen und planbaren Situationen professionell und richtig ist. Die Chancen stehen also gut, dass du beim Durchlesen auf neue Ideen kommst, wie du mit der aktuell unsicheren Situation gut umgehen kannst.

Verzichte auf Vorhersagen

In stabilen Zeiten wissen wir meist ausreichend gut, was auf uns zukommt und was wir tun müssen, um gut über die Runden zu kommen. In Krisen sieht das anders aus. Wenn du also feststellst, dass Planen jetzt nicht gut funktioniert, dann versuche erst gar nicht, die Zukunft vorherzusagen.

Konzentriere dich auf das Hier und Jetzt

Eine Krise erleben wir immer dann, wenn etwas unsere Pläne über den Haufen wirft – je mehr wir am Plan hängen, desto schlimmer die Krise. Konzentriere dich stattdessen auf das Hier und Jetzt und fahre auf Sicht. Löse das dringendste Problem vor deinen Augen oder ergreife eine neue Gelegenheit, die sich gerade ergibt.

Denke vom Verfügbaren her

Mach dir bewusst, wer du bist, was dir wichtig ist, was du alles weißt und kannst und wen du kennst. Kläre auch, was dir sonst noch an Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel, Ideen, Kundenbeziehungen, Räume, Gegenstände, ...) zur Verfügung steht. Schreibe am besten alles auf, was dir jetzt in irgendeiner Form helfen könnte. All das sind die Zutaten, die du nutzen kannst, um die Zukunft zu gestalten. Welche neuen Möglichkeiten kannst du daraus basteln?

Begrenze die Fallhöhe

Achte darauf, was für dich auf dem Spiel steht. Setze nicht alles auf eine Karte oder geh halsbrecherische Risiken ein. Scheitern verliert seinen Schrecken, wenn du dem schlimmsten Fall ausmalen kannst und sagen kannst: „Na und? Dann probiere ich eben etwas anderes."

Standbein und Spielbein

Überlege, was jetzt dein Standbein sein kann: Was kann dich so weit absichern, dass du die Krise gut und ohne existenzielle Sorgen überstehst? Das Standbein kann etwa ein langweiliger, aber bezahlter und krisenfester Job sein. Überlege aber auch, was dein Spielbein ist: Was liegt dir am Herzen? Wo leistest du als Kreative*r deinen besonderen Beitrag? Verlagere deinen Schwerpunkt nach Bedarf aber nutze – auch in der Krise – beide Beine.

Blicke zurück zu "Wer bin ich?"

Manchmal ist es wie im Sprichwort: In Krisen können Chancen stecken. Nimm dir die Zeit zu fragen: Was mache ich und was möchte ich machen? Was treibt mich an und was ist mir dabei besonders wichtig? Was habe ich früher getan und was davon ist mir wichtig? Und was tue ich heute? Das schärft deinen Fokus: Kläre, was du in Zukunft weglassen möchtest und was du stattdessen (wieder/mehr) machen möchtest.

Einladungen an das Netzwerk

Setzte auf Co-Kreation. Mache dazu eine Liste von all den Personen aus deinem Netzwerk, die bei Krisenbewältigung helfen können: Kooperationspartner*innen, Kolleg*innen, Kund*innen, Interessenten, Expert*innen in deinem Umfeld, Menschen aus der Politik oder aus Institutionen. Wähle aus, wen du ansprechen möchtest. Sprich eine Einladungen aus: Was würdest du an meiner Stelle tun? Was könntest du beitragen? Was muss sein, damit du etwas beiträgst? Dazu braucht es keinen fertigen Plan, nicht einmal eine fertige Idee.

Nutze Zufälle

Post-It gibt es nur, weil eine neue Kleber-Entwicklung gescheitert ist (der Kleber hat nicht gehaftet). Das beweist: Wenn etwas unsere Pläne durchkreuzt, dann erleben wir nicht nur negative Auswirkungen, wir können die neuen Umstände auch für Positives nutzen. Oft stecken gerade im Unerwarteten Impulse für etwas Neues und Wertvolles. Welche Chance könnte in deiner aktuellen Herausforderung stecken? Was wird vielleicht überhaupt erst durch die geänderten Umstände möglich? Welche neuen Zielvorstellungen bieten sich dir gerade jetzt an?

Gehe rasch ins Handeln

Du grübelst darüber, was gerade das wirklich Richtige wäre? Steckst fest in was-wäre-wenn-Überlegungen? Wenn dich Nachdenken gerade nicht weiterbringt, dann gehe stattdessen ins Handeln. Überlege, was du jetzt tun kannst, um etwas zu erkunden, zu testen, zu probieren. Während du handelst hast du außerdem weniger Zeit, dir Sorgen zu machen.

Starte Schnellboote (und keine Tanker)

Du hast Ansatzpunkte, Ideen, Gestaltungsspielräume entdeckt? Siehst Möglichkeiten, dein Angebot zu verändern oder zu erweitern? Krise ist die Zeit, in der du eher Schnellboote loszuschicken solltest statt Tanker: Schnellboote sind Initiativen, um etwas neues auszuprobieren. Ein Schnellboot kann zur Erkundung eingesetzt werden. Es ist wendig, kann unterwegs die Richtung ändern und sogar umkehren ohne Schaden zu verursachen, wenn sich kein Erfolg einstellt. So kannst du in kürzerer Zeit mehrere Optionen ausprobieren und rasch lernen, welche funktioniert.

Arbeite ergebnisoffen

Wenn du nun auf Erkundung gehst, dann kannst du noch nicht wissen, was genau du entdecken wirst. Und das ist gut so. Solange nicht absolut sicher ist, wohin genau die Reise geht, arbeite "ergebnisoffen": Bleibe neugierig und versuche erst gar nicht, das Ergebnis vorherzusagen. Unternehmerisch gestalten ist wie Kunst schaffen: Bei Kunst (im Unterschied zum Handwerk) weiß man am Anfang auch nicht, was genau am Ende dabei herauskommt. Plane die jeweils nächsten Schritte und arbeite mit dem, was du dabei Neues lernst.

Lass Ambivalenzen stehen

Du schwankst zwischen mehreren Optionen? Tue anfangs Dinge, die deine Möglichkeiten eher erweitern als einengen. Verschiebe Entscheidungen auf später. Erst wenn du genau weißt, was in Zukunft für dich funktioniert, ist es sinnvoll, alle anderen Optionen auszuschließen.

Schaffe Transparenz und Sicherheit

Wenn du Mitarbeitende beschäftigst und damit auch Verantwortung für andere trägst, dann ist in der Krise die Kommunikation besonders wichtig. Sei dabei so offen wie möglich. Was weißt du (noch nicht)? Wie denkst du über die unmittelbare Zukunft? Achte auf das Feedback und die Ideen, die du zurückbekommst. Wenn du vieles noch nicht weißt, dann kommuniziere stattdessen was die nächsten Schritte sind. Je unsicherer die Lage, desto wichtiger ist regelmäßiger Austausch.

Sorge für deinen Ausgleich

Was tust du, das dir gut tut? Gerade wenn du dich mit Herausforderungen und Ungewissheiten herum schlägst, brauchst du Ressourcen. Auch wenn du gerade wenig Zeit hast: Plane konsequent Zeit für die Dinge ein, die dir Energie geben. Das kann Sport und Bewegung sein, Austausch mit Freund*innen, Zeit zum Nachdenken mit dir allein. Wichtig ist, dass du zwischendurch den Kopf frei bekommst, damit du dich danach wieder voll auf die Herausforderungen konzentrieren kannst.

Resilientes Unternehmer*innentum fördern

Handlungsempfehlungen für Akteur*innen

Was nehmen wir aus dieser Forschungsarbeit mit dem Netzwerk der Kultur- und Kreativpilot*innen mit? Dass Resilienz hilft – und trainiert werden kann. Du als Unternehmer*in möchtest resilient werden? Oder deine Resilienz etwas auffrischen? Hier nochmal die wichtigsten Tipps im Schnelldurchlauf, von Vorbereitung der Visionen bis hin zu finanziellem Handeln.

Vorbereitung

- Triff in Zeiten, in denen dein Geschäft gut läuft und alles stabil ist, Vorbereitungen für die Krise.
- Nimm dir regelmäßig Zeit, um einzuschätzen, welchen Risiken deine Unternehmung unterliegt.
- Betrachte permanent, wie sich die Welt um dich herum verändert und ergreife Maßnahmen, um diese Veränderungen für dein Unternehmen nutzbar zu machen.
- Plane in deinen unternehmerischen Alltag Zeiten ein, in denen du deine Ziele justierst und deine Vision abgleichst mit dem Stand deiner Unternehmung.
- Schaffe krisenfeste vertrauensvolle Beziehungen zu deinen Kund*innen und Lieferant*innen.

Kompetenzen und Fähigkeiten

- Lerne, ein*e optimistische*r Realist*in zu sein.
- Lerne, deinen Erfolgen mehr Aufmerksamkeit zu schenken.
- Lerne, eine Krise unabhängig von ihrer Tragweite immer auch als Chance für Veränderung und Neues zu verstehen.
- Trainiere gemeinsam mit deinem Team und deinem Netzwerk die Kompetenzen, die du benötigst, um in Unsicherheit schnell und gut entscheiden zu können.
- Entwickle mit deinem Team und deinem Netzwerk eigene Methoden, um neue Kompetenzen und Fähigkeiten zu erlernen.
- Schaffe dir einen Rahmen, in dem du dich mit anderen Perspektiven und Herangehensweisen konfrontierst.
- Lerne auch im Alltag kleine schnelle Projekte zu lancieren und teste so neue Wege für dein Unternehmen.

Strukturen

- Baue dein Unternehmen so, dass Veränderung Teil eurer Strategie wird.
- Schaffe einen Rahmen und Raum, in dem du, dein Team und dein Unternehmen Veränderungen und Zufälle in Chancen verwandelt.
- Suche dir in guten Zeiten ein Netzwerk aus Gleichgesinnten und gestalte dieses Netzwerk aktiv mit.
- Teile dein Wissen, dein Netzwerk und praxisrelevante Informationen strukturiert und regelmäßig mit anderen Unternehmer*innen.
- Vereinbare mit zwei bis drei anderen Unternehmer*innen regelmäßige gegenseitige Beratung.

Handeln

- Sicher, was du sichern kannst: Team, Kund*innen, Strukturen, Lieferwege.
- Reduziere Risiken.
- Mache dich und dein Unternehmen sichtbar für Zufälle.
- Bewahre Ruhe und besinne dich auf deine Vision und deine Stärken.
- Analysiere deine Situation in Ruhe.
- Erfasse deine Ressourcen, deine Fähigkeiten und die deines Teams, dein Netzwerk und deine einsetzbaren Mittel.
- Warte nicht auf bessere Zeiten, sondern gehe gezielt auf die Suche nach Alternativen.
- Nimm Kontakt zu deinen Kund*innen und Lieferant*innen auf und besprecht die nächsten Schritte offen und vertrauensvoll miteinander.
- Starte schnelle, kleine Experimente mit alternativen Produkt-, Vertriebs- und Erlösmodellen.
- Suche gezielt nach Hilfe, finanzieller Unterstützung, Informationen und praxisorientiertem Wissen.

Impulse

Resilienz & Wellbeing

Impulsvortrag von Dr. Christina Berndt
Wissenschaftsredakteurin, Journalistin und Auotorin „Resilienz — Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft"

Resiliente Strukturen

Impulsvortrag von Dr. Florian Roth
Projektleiter Competence Center Politik und Gesellschaft, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Transformation & Zukunftsfähigkeit

Impulsvortrag von Johannes Kleske
Gründer Third Wave GmbH — Wir gestalten Zukünfte mit Foresight und Technologie"

Entrepreneurship, Effectuation und Resilienz

Impulsvortrag von Michael Faschingbauer
Unternehmensberater, Trainer, Coach und Dozent, Autor von „Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln"

Kapitel 2

Storys

von Kultur- und Kreativpilot*innen

Erfahrene Unternehmer*innen sind meist geübt darin, ihre Erfolgsgeschichte zu erzählen. In den hier gesammelten Geschichten und Zitaten geht es jedoch um etwas ganz anderes. In 26 jeweils 60-minütigen Gesprächen zwischen Oktober und Dezember 2021 erzählten erfahrene Kreativunternehmer*innen von turbulenten Zeiten, durchlebten Krisen und deren Auswirkungen. Sie sprachen darüber, was sie gedacht und getan haben und was die Folgen all dessen waren – für ihre Unternehmungen aber auch für sie ganz persönlich. Die Gespräche führte Michael Faschingbauer semi-strukturiert und explorativ auf der Suche nach dem Erfahrungswissen der Kreativunternehmer*innen. Aus den Gesprächsprotokollen hat Michael Storys über den unternehmerischen Umgang seiner Gesprächspartner*innen mit Krisen aller Art zusammengestellt. In die Storys hat er viele auch längere Originalzitate eingeflochten, diese jedoch so zusammengestellt, dass genau die Punkte beleuchtet werden, die etwas über krisenfestes Unternehmer*innentum erzählen.

Theoretische Basis

Die Basis für den Gesprächs-Leitfaden der qualitativen Interviews bildeten die Effectuation-Theorie unternehmerischen Handelns (siehe www.effectuation.at) und Konzepte zur Resilienz von Personen und Unternehmen aus dem Netzwerk der Kultur- und Kreativpilot*innen (siehe Toolkit).

Typische Fragen in den Gesprächen

*Welche Krise(n) hast du in den letzten Jahren durchlebt? Was waren die Anlässe zum Handeln für dich/euch? Was war nachher anders als vorher? Wie hast du agiert oder reagiert? Inwieweit haben sich deine Ziele und Vorstellungen verändert? Welche Rolle haben Pläne und Vorhersagen gespielt? Welche Rolle hatten der Zufall beziehungsweise das Ungeplante? Inwiefern warst du vorbereitet? Was hast du riskiert und aufs Spiel gesetzt? Was konntest du nutzen, das schon da war? Welche Rolle haben deine Stakeholder gespielt (Partner*innen, Mitarbeitende, Kund*innen, Netzwerke, ...)? Gab es Sackgassen, Rückschläge, Enttäuschungen? Wie bist du damit umgegangen? Wie beurteilst du die Krise im Rückblick? Was sind deine Learnings? Was kannst du dazu auf Ebene deiner Person, eures Teams, eurer Organisation sagen? Was würdest du anderen in Krisensituationen raten? Und was wären aus deiner Sicht ein Rezept zum Scheitern?*

Die Interview-Partner*innen und ihre Geschichten

Ana Angel - monströös
Amelie Künzel - Urban Invention, Sisyfox
Daniel Deboy - Delta Soundworks
Felix Nolze - rotes pferd GmbH
Florian Berger - Donkey und &MYLK
Franziska Ritter - 1:1 Concerts
Franziska Schmid - Junger Tüftler*innen
Julian Schneider - Wilco Design
Lutz Woellert - Identitätsstiftung
Mareike Roth - HOCH E
Martin Horst - 13°, Jackle & Heidi, ljm noova
Nathalie Dziobek-Bepler - baukind
Robin Höning - endboss
Sophia Hummler - Designerin
Thomas Mielmann - Autor
Xaver Willebrand - IMAscore, IMAmotion

Hinweis: Da nicht alle Interviewpartner*innen gegendert haben, wurde dies an den entsprechenden Stellen auch wörtlich übernommen. Dies ist kein Fehler, sondern soll den Wortlaut der Interviewpartner*innen möglichst unverfälscht wiedergeben.

Ana Angel
monströös

„Es war eigentlich schon alles da – wir haben nur das weggetan, was wir nicht mehr machen wollten." Ana Angel ist eine der sieben Gründer*innen von monströös. Das 2D-Animationsstudio produziert heute Videos und grafischen Content für Institute und NGOs, die wissenschaftlich oder sozial arbeiten. Es geht dabei immer darum, dass Menschen erreicht oder sogar mobilisiert werden. Doch was hat monströös weggelassen? „Werbung zum Beispiel: Das ist schlecht bezahlt und wir haben uns immer schlecht gefühlt, wenn wir es gemacht haben. Jetzt sagen wir: Wenn etwas schlecht bezahlt ist, dann muss es zumindest Sinn machen." Weggelassen habe monströös auch schlecht bezahlte Anfragen und Projekte, "die weder unser Portfolio bereichern, noch unsere Werte repräsentieren". Und auch solche Anfragen, die nicht in die Kategorie Wissensvermittlung fallen."

Mit Corona war alles anders

„Das sind wir jetzt." Betont Ana und erklärt die neue, wählerische Positionierung mit Fokus auf Wissenschaft und Soziales. „Vor Corona haben wir auch viel anderes gemacht. Wir sagten: Egal, Hauptsache es ist verträglich mit unseren Werten und braucht unsere Handschrift." Und dann kam Corona und das Geschäft stand von einem Tag auf den nächsten still. „Kunden haben gewartet und überlegt, ob sie ihr Geld nicht besser für etwas anderes ausgeben sollen als für Videos." Was tun, wenn alle Aufträge wegbrechen? „Zuerst dachten wir: ein Bisschen Geld ist besser als gar kein Geld. Wir haben jeden Auftrag angenommen. Das war ein paar Monate sehr anstrengend und super viel Arbeit für wenig Geld."

Fokussieren und aussortieren

Die sieben Gründer*innen ziehen sich jeden Oktober für drei Tage für ein Visions-Treffen in ein Haus zurück. „Das war sonst immer sehr entspannt." erzählt Ana. „Aber im ersten Corona-Jahr war es ganz anders. Jede*r hat in der Krise andere Bedürfnisse und wir hatten Streit. Wir haben dann aber herumgesponnen, was alles möglich ist – buchstäblich vom animierten Porno bis nur mehr Dingen für die Wissenschaftler*innen. Das war weit und sehr chaotisch. Aber es hat sich das daraus ergeben, was wir heute machen. Und das ist ganz klar definiert. Wir haben dafür Parameter. Heute wissen wir zum Beispiel: Werbung für sinnlose Sachen machen wir einfach nicht." Es war hart, eigene Vorstellungen aufzugeben – aber dann wurde es gut. Ana sagt, jede*r könne immer noch seinen eigenen Lieblingsprojekten nachgehen, Musikvideos zum Beispiel.

Einfach mal ausprobieren

Ana und ihre Kolleg*innen wusstet nicht, ob dies nun der richtige Weg ist. Und dennoch: „Wir haben gesagt: Das klingt gut, lasst uns ausprobieren, ob es klappt. Wenn nicht, dann probieren wir etwas anderes aus. Das war eigentlich schon immer unser Modus Operandi."

Akquise ist für später

„Seit dem Visions-Treffen wussten wir, wen wir als Kund*innen haben wollen", sagt Ana. Sie haben ihre Zielgruppe definiert und einzelne Personen daraus angesprochen. Klar kommt da nicht schnell etwas zurück. Doch manche dieser Kontakte gehen vielleicht sehr viel später auf. „Jetzt wissen wir, wie das funktioniert: Akquise ist für später, fürs nächste Jahr."

Das Netzwerk als Netz

Laut Ana ist die Branche Animation in Deutschland relativ klein. „Da müssen alle miteinander klarkommen. Deshalb gehen wir auf Festivals oder auf Animations-Picknicks. Wir brauchen einander, dadurch passiert auch etwas." Doch entsteht daraus auch Geschäft? „Am Anfang haben wir einfach nur Freund*innen gefunden. Wir haben viele Menschen angeschrieben und getroffen. Dann kam Corona. Man konnte sich nicht mehr treffen, aber wir hatte ja schon einige kennengelernt und mit ihnen gearbeitet. Das war wichtig. Denn wenn wir uns in Projekte gegenseitig einbeziehen, ist das gut für alle."

Gelernt in einem anstrengenden Jahr?

Das erste Corona-Jahr war für Ana und die anderen in monstöös ohne Zweifel sehr anstrengend. Doch kann man daraus etwas lernen? „Vielleicht ist an dem doofen Kalenderspruch etwas dran: In jeder Krise steckt auch eine Chance", reflektiert Ana. „Aber es fühlt sich unterwegs manchmal auch wirklich beschissen an. Man muss auch Entscheidungen treffen. Wenn wir das nicht getan hätten, dann wäre wahrscheinlich jeder von uns seine Wege gegangen." Doch was wäre, wenn jetzt eine ganz andere Krise kommt? „Wahrscheinlich wären wir schneller, ins Entscheiden und Handeln zu kommen."

Und heute?

Das größte Problem von monströös ist heute ein ganz anderes als zu Beginn von Corona: enorm viel Arbeit. „Wir waren wegen mehrerer Projekte im Gespräch und dann hat einfach alles geklappt." Das gibt natürlich die Chance, zu wachsen. Die Firma hat deswegen aufgestockt. „Wir haben jetzt auch noch einen Praktikanten und noch jemanden Neuen, sind also tatsächlich auch schon neun. Zum ersten Mal seit unserer Gründung haben wir für die nächsten sechs Monate voll zu tun." Demnächst steht wieder ein Visions-Treffen an. Ana zeigt sich zuversichtlich: „Das wird wieder ganz anders!"

Amelie Künzel Urban Invention, Sisyfox

„Wenn das Leben uns Zitronen gibt, dann machen wir halt Limonade draus." Das hat für Amelie Künzel und ihr Partner Sandro Engel, Gründer von Urban Invention (2014) und der Sisyfox GmbH (2017), bisher gut funktioniert. Der Sisyfox ist eine Spielkonsole, die über eine Art Medizinball durch körperlich anspruchsvolle Bewegung gesteuert wird. „Wir haben beide Ausbildungen als Kreative. Ich glaube, wenn jemand Lösungen für Probleme findet, dann sind das wir Kreativen." Mit dem Beginn der Pandemie brachen die Umsätze für ihren Sisyfox von einem Tage auf den anderen weg. Auch ein Investor*innendeal wurde ausgesetzt. „Wir haben daher gesagt, lass uns die Idee mit dem Mobile Game jetzt umsetzen. Dann haben wir etwas zu tun und brauchen uns nicht so viel Sorgen zu machen."

Zeit, etwas Neues zu probieren

„Wir hatten ja schon lange vor, ein Mobile Game zu entwickeln," erinnert sich Amelie, „und haben dann im April 2020 damit begonnen." die Gründer*innen nutzten dafür Rücklagen aus dem Vorjahr. Wegen Vorsichtsmaßnahmen gegen Corona musste die Produktionsstätte für den Sisyfox als Einrichtung für Menschen mit Behinderung zwischenzeitlich sogar einige Zeit schließen. Auch die Mitarbeiter*innen in der Software-Entwicklung gingen wegen der Pandemie für 3 Monate in Kurzarbeit, danach hatten sie für die Entwicklung des Mobile Games zu tun. Aber ist das nicht ein Risiko, während einer Krise zu investieren? „Der Vorteil war, dass wir nicht wussten, was kommt – keiner wusste, wie lange zum Beispiel die Freizeiteinrichtungen geschlossen haben werden", sagt Amelie. Das Risiko war also ohnehin schon da. Denn die Freizeiteinrichtungen sind wichtige Kunden für Sisyfox. Amelie und Sandro wussten jedoch, dass sie das Jahr schon stemmen könnten. „Bisher haben wir immer einen Weg gefunden. Und wenn das, was wir machen, nicht funktioniert, dann gibt es immer noch genug Ideen, die wir verfolgen könnten."

Das Schlimmste, das passieren kann?

„Das schlimmste wäre gewesen, wenn wir ein paar Menschen hätten gehen lassen müssen. Auch wenn sie mit ihren Skills sofort wieder einen anderen Job bekommen hätten. Es trägt zu unserem Grundvertrauen bei, zu wissen: Egal, was passiert, es wären immer noch alle gut aufgehoben." Auch ihr persönliches Risiko tragen die beiden Unternehmer*innen entspannt: „Wir leben in einem Land, in dem wir so unglaublich abgesichert sind. Als wir gegründet haben, haben wir gesagt, das Schlimmste was passieren kann, ist, dass sich halt einmal der Staat um uns kümmern muss und wir Hartz IV beziehen. Man muss hier nicht verhungern, nicht verdursten und wird auch nicht vor die Tür gesetzt, wenn man unternehmerisch etwas an die Wand fährt."

Neue Geschäftsmodelle als Hobby

„Es ist mittlerweile ein Hobby von uns, uns Geschäftsmodelle auszudenken. Manchmal denken wir uns: Warum gibt es das noch nicht?", erzählt Amelie. Manchmal würden auch Partner*innen und Kund*innen sie auf Ideen bringen, wenn sie von ihren Schwierigkeiten erzählen. Die Quellen für neue Ideen seien vielfältig und „auf langen Autofahrten erzählen wir uns von diesen Ideen. Davon sind dann immer genug da, um sie in Krisenzeiten wieder herausholen zu können." Es geht aber nicht nur um Ideen, weiß Amelie. Seit ihrer Zeit als Kultur- und Kreativpilot*innen sei ihr Selbstverständnis: „Wir sind Unternehmer. Das bedeutet, wir denken nicht in Ideen, sondern daran, ob wir ein Geschäftsmodell daraus machen können. Erst dann verfolgen wir etwas weiter." Auf den Wunsch von Kund*innen hätten sie zum Beispiel ein Interface entwickelt, mit dem die Kund*innen selbst Einstellungen am Sisyfox über das Smartphone vornehmen können. „Das hatte wir sonst immer voreingestellt. Aber mit dem Interface nehmen uns die Kunden jetzt eigentlich Arbeit ab."

Man kann die Zukunft nicht vorhersagen

Amelie und Sandro planen. Sie wissen allerdings auch um die damit verbundenen Schwierigkeiten: „Wir haben in der Pandemie einfach wieder vor Augen geführt bekommen: Man kann die Zukunft nicht vorhersagen. Wir hatten die tollsten Zahlen für 2020 bis 2022 in unserem Businessplan ausgerechnet, wollten auf Kunden zugehen und wachsen. Das ist zwar schön, wenn du das vorhast, aber das heißt nicht, dass du es erreichst." Wichtiger Nachsatz: „Und das ist auch nicht schlimm, solange du auf dem richtigen Weg bist." Solange man ein gutes Team habe und die Mitarbeiter*innen sich sicher fühlen, auch wenn etwas Unvorhergesehenes passiert, dann werde „am Ende schon meistens alles gut."

Ziele, die Spielraum lassen

Eine unvorhersehbare Zukunft hat auch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Amelie und Sandro mit Zielen umgehen: „Wir entwickeln Computerspiele und machen dafür Hardware und Software. Im Grunde geht es uns darum, mit dem, was wir gerne tun, Geld zu verdienen. Wenn wir nun aufgrund einer Pandemie keine Hardware mehr verkaufen können, dann müssen wir eben einen anderen Weg finden." Etwa mit einem Mobile Game. Das erfüllt neben dem Ziel, Geld zu verdienen, auch noch ein weiteres Ziel: „neue Erfahrungen sammeln" wie genau formulieren die beiden Kreativen die Ziele eigentlich? „Zwischen Weihnachten und Neujahr setzen Sandro und ich uns meist hin und fragen uns: Sind wir auf einem guten Weg? Was müssen wir anpassen? Unser Ziel ist ja nicht, Millionäre zu werden. Es geht uns darum, mit dem, was uns Spaß macht, Geld zu verdienen. Und wir wollen Menschen dabei spielerisch in Bewegung bringen. Das sind Ziele, die gar nicht so hart sind. Wir formulieren bewusst weichere Ziele, die etwas mehr Spielraum lassen. "Damit lassen sie auch dem Zufall Platz, einer „ ernst zu nehmende Größe". Und das hat wiederum →

Auswirkungen auf den Businessplan

„Ich glaube, wenn man Pläne macht, dann sollte man dem Zufall auch etwas Platz lassen – denn er wird eintreten." Also immer Reserven einplanen, um den negativen Zufall abzufedern? Nicht nur. Manchmal ist der Zufall eine Störgröße, manchmal entfaltet er aber auch eine positive, transformative Kraft. „Ich finde ihn immer eher inspirierend", sagt Amelie. „Als ob das Universum etwas sagen möchte. Wenn man es so betrachtet, dann ist das eher eine Kommunikation: Ich gebe was rein, bekomme was zurück und kann dann meine Entscheidungen treffen. Man sollte sich auf jeden Fall nicht vom Zufall stressen lassen."

Scheiter- und Resilienz -Rezepte

Was könnte man tun, um im Krisenfall nicht resilient zu sein? „Ganz genaue Pläne, am besten mit Datum und Euro-Zeichen haben ein Problem", sagt Amelie. „Je genauer man plant, desto eher scheitert man damit." Mit auf ihrer Liste von schlechten Ideen in der Krise: sich schnell beeindrucken lassen. „Und dann am besten auch noch googlen, wie man Insolvenz anmeldet, anstatt zu googlen, wie man vielleicht noch an eine andere Finanzierung kommen kann." Amelie hat eine andere Strategie, um gut durch Krisen zu kommen: Ausgleich – eine halbe Stunde Yoga täglich. Viel „self care, so doof das Wort auch ist. Die Krise hat mir gezeigt, wie wichtig es ist, sich zwischendurch gut um sich selbst zu kümmern. Je mehr Stress man hat, desto mehr Zeit muss man sich für sich nehmen. Nur dann kann ich auch etwas geben und eine gute Chefin sein."

Daniel Deboy Delta Soundworks

„Das Geschäftsmodell des großen Tonstudios ist eigentlich kaputt. Unser Haus ist so etwas wie eine letzte Bastion in Deutschland. Allein deshalb sind wir schon dazu gezwungen, zu überlegen: Was können wir mit den Mitteln, die wir haben, machen?" erzählt Daniel Deboy, Toningenieur und einer der Gründer*innen von DELTA Soundworks. Im Tonstudio in der alten Zigarrenfabrik bei Heidelberg wurde in den 1980er Jahren „in Fließbandarbeit aufgenommen." Heute wird das große Haus neben DELTA Soundworks von 15 Freiberufler*innen genutzt, die sich auch das Equipment teilen. Über die Jahre ist eine resiliente Struktur entstanden: „Aus der Kombination aus Assets und Menschen im Haus ist vieles möglich, ohne dass man gleich tausende Euro braucht, um etwas überhaupt erst probieren zu können. Ich bin wohl derjenige hier, der da gerne neuere, innovativere Dinge denkt."

Ein Herzensprojekt ...

Mit der Gründung von DELTA Soundworks in 2016 hat sich Daniel gemeinsam mit Ana Monte „von der Technik ins Kreative" entwickelt. Das zwei-Personen-Unternehmen macht mit seinem Netzwerk an freien Mitarbeitenden Sounddesign, beispielsweise für Computerspiele. DELTA arbeitet auf qualitativ hohem Niveau und hat sich auf 3D Sound spezialisiert. „Wir machen Sounddesigns für eigentlich alles, was man immersiv erleben möchte, wie zum Beispiel in virtuellen Realitäten im 360 Grad Film. In letzter Zeit haben wir aber auch Aufträge für Freizeitparks bekommen." erklärt Daniel. Warum zu zweit? „Eigentlich wollen wir personell nicht wachsen. Und auch viele der Kreativen in unserem Netzwerk wollen die Freiheit, nicht angestellt zu sein." Zu Beginn der Pandemie war das Geschäft der DELTA Soundworks kurzfristig massiv eingebrochen. Kein Problem, wenn man Alternativen hat.

... und ein zweites Standbein

„Ich habe auch ein zweites Standbein. Dabei nutze ich meine Qualifikation als Tonmeister. Seit vielen Jahren mache ich Musikaufnahmen im Klassik- und Jazzbereich." Zu Beginn der Pandemie war auch hier von heute auf morgen der Terminkalender leergefegt, aber es hat nicht mal eine Woche gedauert, da kamen schon neue Jobs um die Ecke. „So fand ich mich zum Beispiel plötzlich als Tonmeister am Set für Kochshows wieder, die erklärten, was man alles mit seinen gehorteten Lebensmitteln anfangen kann. Am Anfang war da schon eine Schrecksekunde, als Aufträge wegbrachen. Aber in weiterer Folge auch ein Gefühl der Sicherheit, durch die neuen Türen, die sich geöffnet haben."

Bezahltes Lernen

„Ich bin auch recht rasch auf den Trend des Live-Streamings aufgesprungen." erinnert sich Daniel. Da war ein Konzert in Dresden, weitere aus dem eigenen Studio. Auch die Projektleitung für einen kompletten Online-Musikwettbewerb habe er übernommen: Der Lions Club sendete sein jährliches Spendenkonzert aus der alten Zigarrenfabrik... „Da konnte ich ein weiteres Geschäft aufbauen, das ich heute bei Bedarf ein- und ausschalten kann." Auch bestehende Partnerschaften konnte Daniel neu nutzen. „Ich habe immer wieder Ton für Leute gemacht, die Videos produzieren. Ich kann das jetzt aber auch andersrum angehen und die Video-Experten für meine Projekte anrufen." Das alles falle unter „Dienstleistung – da ist wenig Herzblut dahinter, aber ich mache es trotzdem gerne."

Was noch mit dem, was da ist?

„Nachdem Streaming ganz gut funktioniert hat, haben Ana und ich uns gefragt: Was können wir noch damit machen, was dann mehr mit uns zu tun hat? Nachdem wir gut in 3D Sound sind, haben wir darüber nachzudenken begonnen, Livestreaming in 3D Audio zu probieren. Wir haben dann in sehr gutes Equipment investiert und können damit auch neu Dinge anbieten, die nicht jeder kann." Mit den angeschafften Mikrofon-Arrays für 3D entstanden dann auch gleich Ideen, welche Arten von Sounds damit aufgenommen und als Library angeboten werden können. „In der Ecke passiert zwar schon einiges, aber noch nicht in der Qualitätsstufe, die jetzt einmal nur wir liefern können." Wie das alles zustande kommt? „Da haben wir viel kombiniert, was da so um uns herumliegt."

Herausfinden, was ich noch machen will

„Während der Pandemie hat sich gezeigt, dass wir krisensicher aufgestellt sind" reflektiert Daniel. „Da hat es geholfen, dass die Projekte sehr verschieden sind. Das war mir früher nicht so klar, aber jetzt ist es eine bewusste Entscheidung." Daniel wechselt in der Art, wie er sein Kreativunternehmertum lebt, scheinbar mühelos zwischen Technik und Kreativ, aber auch zwischen Bestehendes ausschöpfen und Neues erkunden. In seinen Worten: „Das ist für mich so eine Art Lebensaufgabe: Herausfinden, was will ich noch alles ausprobieren und machen? Was macht mir Spaß? Die meisten Toningenieure entscheiden sich im Laufe ihres Lebens zwischen der technischen und der kreativen Richtung. Aber ich habe meine Nische irgendwo dazwischen gefunden."

Felix Nolze
rotes pferd GmbH

„Wir haben jetzt gerade wieder einen Auftrag im sechsstelligen Bereich für eine wandfüllende Kugelbahn bekommen" freut sich Felix Nolze. Er und sein Partner Christian Eckelmann gestalten nun schon seit sieben Jahren außergewöhnliche Interaktiv-Exponate für Museen und Ausstellungen. Dass ihr Unternehmen „Rotes Pferd" Exponate nicht nur entwickelt, sondern sie auch produzieren kann, ist für viele Kund*innen besonders wichtig. „Wir machen aber manchmal auch Interieur" fügt Felix hinzu. „Derzeit zum Beispiel die Einrichtung für eine Steuerberatungskanzlei." Warum denn das? „Weil wir es können. Aber nicht, weil wir es suchen" erklärt Felix. Geht das zusammen?

Standbein und Spielbein

„Den Auftrag aus der Steuerberatung haben wir angenommen, weil er uns Gestaltungsspielraum ließ und er gerade gut für den Cashflow passte." Auch wenn das die Positionierung des Roten Pferdes nicht gerade schärft, sind Interieur-Aufträge ein wesentliches Element für das Krisenmanagement des Unternehmens. So haben sie ein festes Standbein. „Wenn man erst einmal an dem Punkt ist, wo man vieles kann, dann ist es eine Qualität. Wenn nun Kunden etwas Hochwertiges brauchen und nicht wissen, wohin sie damit gehen sollen, dann kommen sie zu uns." erklärt Felix. „Unsere Spezialität liegt eigentlich darin, das Unmögliche möglich zu machen." und fügt hinzu: „Viele Aufträge lehnen wir aus Kapazitätsgründen ab." Trotz der vielen Anfragen: auf Vielfalt bei der Arbeit möchte Felix nicht verzichten. „Ich habe Schwierigkeiten auszuhalten, öfter das Gleiche zu machen. Und meinem Partner geht es ebenso. Wir sind eigentlich eher am Lernen interessiert. Das ist letztlich Wachstum."

Ansatz „Mit leichter Hand"

„Wir wählen Aufträge nach drei Kriterien aus: Geld, Bock und gestalterische Raffinesse." Zwei der drei Kriterien müssen erfüllt sein. Mit dieser Maxime fahren die Kreativen ziemlich gut: „Wir verdienen Geld, es macht uns Spaß oder wir werden klüger dadurch." Felix nennt diesen Ansatz „Mit leichter Hand". Gerade hat er eine Anfrage auf dem Tisch, in der eine Konstruktion nur mit einem Binnenschiff transportiert werden kann. „Da denke ich mir: Dafür mache ich es!" Das sei bezahltes Lernen.

„Ich glaube an Beziehungen"

Neben sechs festen Mitarbeiter*innen beschäftigt das rote Pferd eine wechselnde Anzahl an freien Mitarbeitenden mit jeweils ebenfalls sehr speziellen Qualifikationen. Aber kriegt man passende Spezialist*innen denn überhaupt in Zeiten des Fachkräftemangels? „Das sind ja alles Menschen. Und je nachdem, wie ich mit ihnen einmal umge-

gangen bin, so bekomme ich das dann auch zurück, wenn ich etwas brauche." Felix ist überzeugt: Wenn er schnelle Unterstützung von einer Person bekommt, die eigentlich ausgebucht ist, dann nur deshalb, weil er das Verhältnis die Jahre davor gut gepflegt hat. Die Kontaktpflege zahlt sich nicht nur bei den Mitarbeitenden aus, sondern auch bei den Kund*innen: Über 90% der Aufträge für das Rote Pferd kommen aus dem Netzwerk und über Empfehlung. „Wenn Menschen finden, dass sie gerne mit uns arbeiten, dann findet unsere Beauftragung manchmal auch einen Weg, obwohl wir nicht die Billigsten sind."

Cashflow aus der Reserve

Felix beschreibt das Geschäftsmodell des Roten Pferdes als wenig anfällig, weil extrem flexibel: „Wir können beliebig variieren, ob wir für Veranstaltungen, Ausstellungen oder eben für private Innenräume bauen." Trotzdem lief es in den ersten Monaten der Pandemie plötzlich anders: Alle der klassischen Auftraggeber aus der Museums- und Ausstellungsbranche waren verunsichert. Projekte und Entscheidungen wurden über Monate verschleppt. Laufende Aufträge hatten plötzlich überbordende Betreuungsaufwände. „Da haben wir kurzfristig den Cashflow aus unserer Reserve ausgeglichen". Mittelfristig war hilfreich, dass das Unternehmen den Fokus seiner Produktion steuern kann: Von Gegenständen für Ausstellungen hin zu Einrichtungen von Firmen – oder andersrum. Auch dass die Einnahmen sowohl aus öffentlichen Töpfen als auch aus der freien Wirtschaft und privaten Brieftaschen kommen, trägt zur Krisensicherheit bei. So ist das Rote Pferd nicht nur auf die Wirtschaft angewiesen – oder nur auf den Staat: „Da wissen wir eben nicht, ob unseren Kund*innen die Fördergelder nächstes Jahr genauso zur Verfügung gestellt werden wie in den Corona-Jahren. Müssen wir aber auch nicht."

Neue Risiken und neue Arten damit umzugehen

„Wir lernen gerade, wie wir damit umgehen, dass Rohstoffpreise stark schwanken", sagt Felix. Besonders für Unternehmen, die selber produzieren, können sich erhöhende Materialkosten aber zu einem Problem werden. Wenn ein Holztisch bestellt wird und zwei Monate später der Preis für Holz stark gestiegen ist, wird das Geschäft weniger rentabel. „Bisher haben wir Preissteigerungen noch nicht an Kunden durchreichen müssen. Aber die Frage ist, wie bringe ich jemand dazu, bei uns zu kaufen, wenn wir das Risiko steigender Rohstoffpreise weiterreichen?" Gerade wollte ein Kunde sich darauf nicht einlassen und bestand auf ein belastbares Angebot. „Wir sind das diesmal eingegangen, aber es fühlt sich nicht gut an." sagt Felix. Aus den Erfahrungen der letzten Jahre ist ihm nochmals klarer geworden, dass man mit einem Polster besser schläft: „Die gemietete Halle, die wir vor einiger Zeit ausgebaut haben, haben wir mit Privatkredit bezahlt, der jetzt so gut wie abgezahlt ist. Jetzt müssen wir uns tatsächlich wieder einen Puffer aufbauen."

Florian Berger Donkey und &MYLK

„Zuerst habe ich gedacht: Oh Gott, das ist gar nicht die Zeit für Unternehmer. Doch dann habe ich gemerkt: Das ist die beste Zeit für Unternehmer, weil sich soviel zurechtruckelt und sich dadurch wieder so viele Möglichkeiten ergeben." Florian Bergers Unternehmen Donkey entwickelt und verkauft seit mehr als 10 Jahren kreative Design-Produkte mit "Donkey-Effekt". Durch die Abhängigkeit vom stationären Handel, löste der erste Lockdown 2020 eine echte Krise aus. Aber fast zwei Jahre später steht der Donkey besser denn je da – nicht zuletzt, weil dem Esel auch das Schwesterunternehmen &MYLK zur Seite steht, das Markenberatungen anbietet. &MYLK wurde zwar bereits 2019 von Florian und seinen Kolleg*innen gegründet, hob aber während Corona erst so richtig ab. Doch der Reihe nach ...

Schnell ins Tun gekommen

„Zuerst war das schon ein Schock. Wir haben ja wahnsinnig lange Vorlaufzeiten mit unseren Produkten." beschreibt Florian den ersten Lockdown. Als keine Pakete mehr an Geschäfte zu verschicken waren, weil die geschlossen hatten, hätte er alle Mitarbeitenden nach Hause schicken können. Stattdessen gab es Kurzarbeit. Und das Team hat sich neu organisiert. „Da haben dann Lagerarbeiter Texte geschrieben, der Einkäufer hat programmiert und Marketing hat sich mit Amazon beschäftigt. Wir haben mit einem Team von sechs bis acht Leuten in sechs Wochen einen komplett neuen Webshop aufgesetzt." Natürlich konnte der Webshop den Umsatzeinbruch nicht wettmachen, aber „wir kamen gleich ins Tun und das gab uns ein unheimlich gutes Gefühl. Und das Bewusstsein, dass wir in kurzer Zeit viel schaffen können."

Beratungen als neues Standbein

„Das andere Unternehmen, &MYLK, hatten wir 2019 eigentlich gegründet, um für andere Marken physische Produkte zu entwickeln" erinnert sich Florian. „Doch im Lockdown haben wir gemerkt, dass es einen Bedarf dafür gibt, andere Firmen auch im Bereich Marke zu unterstützen: Markenentwicklung, Markenpositionierung, Aufbau von B2C-Brands, Kreativworkshops und Aufbau von neuen Geschäftsmodellen. Wir unterstützen auch

in Fragen zu neuen Vertriebsmöglichkeiten." Doch wie merkt man, dass es so ein Bedarf besteht? „Wir haben mit einem großen Hamburger Konzern gesprochen. Dort haben sie gesagt: 'Ihr könnt doch so gut Produkte entwickeln. Könnt ihr für uns nicht auch eine eigene Marke entwickeln?'". Wenn große Unternehmen neue, eigene Marke entwickeln, dann brauchen sie normalerweise eine Unternehmensberatung, jemanden, der die Marke mit Leben füllt, jemand für die Corporate Identity, Produktentwickler*innen und eine Verpackungsagentur, zudem zwei Leute intern, die das Projekt steuern. &MYLK konnte alles davon aus einer Hand liefern. „Wir haben gesagt: Wenn das eine Firma von uns will, dann wollen das bestimmt auch andere." &MYLK beschäftigt mittlerweile acht Mitarbeiter*innen und generiert Umsätze im oberen sechsstelligen Bereich. „Da Beratung anders als der Handel sehr rasch zu Zahlungseingängen führt, war das für uns ideal zur Stabilisierung des Cashflows" erklärt Florian.

Kreativität und Netzwerk

„Ich habe jahrelang geglaubt, dass wir halt einfach besonders gut darin sind, Produkte zu entwickeln. Doch irgendwann habe ich verstanden, es ist der kreative Prozess, der zu Produkten führt, der uns ausmacht. Und das ermöglicht uns, in neue Richtungen zu denken." In der Krise seien ihm zwei Sachen besonders wichtig gewesen, sagt Florian: Kreativität und Netzwerk. Er spricht von Augenhöhe, davon die Arme auszubreiten, voneinander zu lernen. Doch wie geht das genau? „Im April 2020 habe ich hier einfach einmal die Tür zugemacht und einen Tag lang nur auf einer weißen Wand aufgeschrieben und geordnet, wen ich kenne: Wer sind die? Woher kommen die? Wie geht es denen vielleicht gerade? Und dann habe ich viele angesprochen und gefragt, was sie gerade machen, wo sie Hilfe brauchen" Dabei seien einige Projekte entstanden. „Außerdem habe ich versucht, neue Leute kennen zu lernen – von denen ich zum Beispiel etwas gehört oder gelesen hatte. Die habe ich gefragt, ob sie Lust haben, einmal eine halbe Stunde zu sprechen."

Machen statt Fragen

„Unternehmertum heißt nicht einfach nur eine gute Idee zu haben, sondern es heißt im Grunde, wie das Wort auch sagt, dass man jeden Tag etwas unternehmen muss." So sei beim Machen in der Pandemie viel Neues entstanden, noch mehr aber auch wieder verworfen worden. Für Donkey gehört dabei ein Businessplan jedoch nicht dazu. „Wir schreiben einen Plan, validieren das mit drei Kunden, schreiben dann einen neuen Plan und rufen wieder drei an." Ist das professionell? „Unsere Firma probiert unglaublich gerne rum und versucht, dies so professionell wie möglich zu machen." erklärt Florian die Methode. „Aber wir glauben daran, dass man beim Tun lernt, und nicht beim Fragen." Dass der Donkey trotzdem merkt, wann er falsch abgebogen ist, liegt laut Florian vor allem an der Kommunikation untereinander – auch bei Projekten, für die es einen langen Atem braucht. „Wir reden miteinander und zählen darauf, dass wir gemeinsam mehr gute als schlechte Entscheidungen treffen."

Alles sagen dürfen – ohne Angst

Florian sagt, in der Krise habe sich die Kommunikation mit dem Team geändert. „Wenn wieder etwas schiefgelaufen ist oder wieder mehr Kurzarbeit kam, haben wir mit allen gesprochen. Wir wollten allen das Gefühl gegeben, dass sie alles sagen dürfen und können und dass sie keine Angst zu haben brauchen. Da haben wir schon auch echt wahnsinnig viel Energie investiert." Am Ende sei aus dem 30-köpfigen Team keine*r entlassen worden. „Wir haben sogar Arbeitsplätze geschaffen."

Mehr richtige als falsche Entscheidungen treffen

Was tut eigentlich Florian Berger, um selbst gut durch eine Krise zu kommen? „Ich war anfangs schon sehr besorgt. Doch irgendwann habe ich beschlossen: Ich kann nur jeden Tag aufstehen und versuchen, mein Bestes zu geben. In der Hoffnung, dass ich mehr richtige als falsche Entscheidungen treffe." Natürlich hätte er sich mit seiner Co-Geschäftsführerin Sylvia Gercke schon vor Jahren darüber Gedanken gemacht, wie man sich vom Handel unabhängiger machen könne: „Hinter &MYLK steckte auch vor der Krise schon die Idee der Absicherung." Gelungen sei das aber erst in der Krise. Florian gesteht sich dabei ein, wie unterwegs die Perspektivenlosigkeit genervt hat, das Planen von Tag zu Tag, von Woche zu Woche. „Doch wir haben das Boot eigentlich in einem guten Fahrwasser gehalten. Mit einem affenartigen Kraftaufwand. Ich persönlich habe seit der Gründung nicht mehr so viel und intensiv gearbeitet." Die Freude daran hat er aber nicht verloren: „Zum Glück tue ich etwas, das ich richtig gerne mache. Wenn ich um 19 Uhr nach Hause gehe, dann weil ich meine Familie sehen möchte. Und nicht, weil ich nicht mehr arbeiten könnte oder wollte."

Franziska Ritter
1:1 Concerts

„Das Konzept der 1:1 Concerts ist ganz einfach erklärt: 1 Musiker*in trifft 1 Hörer*in für 10 Minuten Musik an ungewöhnlichen Spielorten. Das ist das kleinste mögliche Konzertformat – und auch das sicherste in der Pandemie." Franziska Ritter und ihre Mitgründer*innen Christian Siegmund und Stephanie Winker bieten ein niedrigschwelliges Kulturangebot auf künstlerisch hohem Niveau. 1:1 Concerts ist dabei nicht nur ein Unternehmen „Es ist zunächst ein Format, aber vor allem eine Bewegung, ein Spendenaufruf, ein gemeinnütziger Verein, eine Agentur und eine Plattform."

Eine Idee wird zur Gelegenheit

„In der Pandemie waren die 1:1 Concerts das Format der Stunde." Franziska imitiert mit ihrer Hand den Start einer Rakete. „Das war uns anfangs überhaupt nicht klar. Das passierte einfach." Dabei entstand die Idee bereits lange vor der Pandemie im Sommer 2019 auf einem Thüringer Kammermusikfestival, das die drei Kreativen im Kloster Volkenroda organisierten. „Beim Festival waren die 1-zu-1-Konzerte eine Art Appetizer zu einem großen Nachtkonzert. Wir waren fasziniert von der Wirkung auf uns und das Publikum. Und überrascht, als da alle mit Tränen in den Augen herauskamen." Eine Idee ist aber noch keine Gelegenheit. „Es war eben eines der Formate zum damaligen Festivalmotto 'einfach'. Für das nächste Jahr machen wir wieder etwas anderes zu einem neuen Thema. So arbeiten wir eigentlich immer: Wir entwickeln etwas, realisieren es und dann erfinden wir wieder etwas Neues."

Kreislauf des Schenkens

Doch dann wurde mehr daraus. Das Ziel des Projektes ist es, freiberufliche Musiker*innen zu unterstützen, die durch die Pandemie in ihrer beruflichen Existenz bedroht sind. Die 1-zu-1-Konzerte bauen auf die Solidarität der angestellten Orchestermusiker*innen gegenüber der freien Szene. Die Festangestellten spielen Konzerte, die daraus generierten Spenden gehen an die Freischaffenden. Das tut auch den angestellten Musiker*innen gut: „Wir schenken das richtige Format, um solidarisch agieren zu können." Franziska spricht oft vom „Schenken" – und handelt auch so. Abgesichert durch Hauptberufe in Musik, Architektur und Kulturvermittlung schenken die drei Initiator*innen ihre Zeit. Sie leisten sich bis heute nur eine Assistenz, Steuerberatung und anwaltliche Beratung. Dem gegenüber stehen rund 2000 Menschen (Stand von November 2021), die sich ehrenamtlich einbringen. Das sind Partner*innen in Orchestern, aber auch Menschen, die als Gastgeber*innen oder in anderen Rollen einfach mitgemacht haben – ohne davon finanziell zu profitieren. „Das Ganze ist ein großer solidarischer Kreislauf, denn die freiwilligen Spenden der Hörer*innen kommen dann der freien Szene zugute. So leisten wir unseren Beitrag zum Kulturerhalt."

Startschuss Krise

„Es war Steffi, die als Flötistin in Stuttgart im ersten Lockdown festsaß und dachte: 'So vieles soll jetzt nicht mehr möglich sein?'", erzählt Franziska. Angestellte Musiker*innen saßen bei meist vollen Gehältern zu Hause. Vielen freien Musiker*innen war unterdessen ihr Einkommen weggebrochen und sie wussten nicht, wie sie die nächste Monatsmiete zahlen sollten. Bei Steffi als festangestellte Professorin wuchs das schlechte Gewissen. Sie beschloss, in Stuttgart erste 1-zu-1-Konzerte abzuhalten – und dafür kein Eintrittsgeld zu nehmen. Stattdessen sollte das besondere persönliche Erlebnis ein Geschenk sein. Spenden aber waren willkommen. Die könnten die Musiker*innen für den Nothilfefonds der Deutschen Orchesterstiftung für die freischaffenden Kolleg*innen sammeln. Stephanies Freundin Elena Graf, Konzertmeisterin des Staatsorchesters Stuttgart, war laut Franzsika sofort mit eigenen Beiträgen dabei. Sie schlug vor, das Format der Staatsoper anzubieten. Die Leitung würde gerade händeringend Angebote für ihr Publikum suchen. Es war eine gute Gelegenheit um Hilfe und Unterstützung zu bekommen"

Das erste 1-zu-1 in der Pandemie

Stephanie traf die Kommunikationschefin der Stuttgarter Staatsoper mitten im Lockdown auf den Stufen des verwaisten Opernhauses. Wie sollten sie vorgehen, wenn nicht ganz klar ist, was erlaubt ist und was nicht? Die Corona-Regeln änderten sich ständig. „Wir haben mit einer Hand voll Orchestermusiker*innen Testläufe an verschiedenen Spielorten gemacht", erklärt Franziska, „und versucht, weitere Gastgeber*innen und Orte in der Stadt zu finden. Irgendwann haben wir dann einfach begonnen." Sie legten die Regeln weit aus, gingen in Graubereiche – und konnten so beginnen. Zunächst startete eine erste 1-zu-1-Serie in Stuttgart. „Ich habe parallel superschnell eine Website, Social-Media-Kanäle und eine interne Kommunikations-Plattform aufgebaut. Wir hatten kein Geld, wir haben einfach gemacht. Die Website war wichtig, um Reichweite für das Projekt zu generieren und die Konzerte zu buchen, organisatorisch ist dieses Kleinstformat nämlich eine echte Herausforderung."

Andockpunkte schaffen

„Dann ging alles Schlag auf Schlag – zunächst einmal über unser Netzwerk aus Freund*innen, aber auch über die mediale Rakete mit lokalem und internationalem Presseecho, inklusive zwei Artikeln in der New York Times. Den Ball haben andere dann schnell aufgenommen: die Thüringer im Theater Erfurt, die Dresdner Philharmonie und die Staatskapelle etwa", erzählt Franziska. Danach haben sie und Co-Gründer Christian im Juni 2020 in Berlin eine große Serie mit mehreren Orchestermusiker*innen organisiert. Und plötzlich wollten alle dabei sein. „Aber wir hatten zu dritt irgendwann einfach nur das Problem, wie wir die Zügel in der Hand behalten." Zusätzlich hätte es „Trittbrettfahrer und Nachahmer" gegeben. „Manchmal wurden wir richtig schlecht kopiert und wir hätten uns überlegen können, wie wir die alle draußen halten. Aber der Schlüssel war eigentlich, dass wir stattdessen Andockpunkte geschaffen haben und alle einsteigen konnten, die etwas beitragen wollten. Wir haben uns dann an denen entlang gehangelt, bei denen wir merkten: Die habent die richtige Energie."

Eine Frage der Qualität

„Anfangs haben wir geglaubt, wir müssen für die Qualitätssicherung Vorspiele organisieren. Heute wissen wir: totaler Quatsch." Franziska und das Team haben sich stattdessen darauf konzentriert, ihr Konzept so stark zu machen, dass vor allem diejenigen mitmachen, die dazu passen. „Dazu gibt es nun klare Spielregeln und Leitfäden, denn auch wenn das Konzept so einfach daherkommt, entfaltet es seine wahre Qualität erst durch Präzision. Der Eintritt ist immer frei, die Begegnung zwischen Musiker*in und Hörer*in startet immer in der Stille. Es wird nicht gesprochen oder geklatscht. Und ja, ein 1:1-Concert ist eben kein 2:2-, 1:2- oder 3:4-Conzert. Manchen Menschen mussten wir sagen: Wenn ihr das so machen möchtet, dann gerne, aber nicht als 1:1 Concert. Das war schmerzhaft, aber wichtig, um das Projekt und seine Zukunft zu schützen."

Ende der Pandemie = Ende des Projekts?

„Bis jetzt waren das sicher weit über 10.000 Konzerte“ überschlägt Franziska. Denn 1:1 Concerts gibt es nicht nur in Deutschland, sondern auch in Frankreich, Italien, Spanien, den USA, Australien, Indien und Japan. Eine neue Website steht kurz vor dem Launch. Noch funktioniert das Modell, das auf Sinnstiftung in schwierigen Zeiten basiert. Doch was, wenn die Pandemie vorbei ist? „Klar wird das Ganze in der Pandemie besonders gebraucht. Aber davon wollen wir eigentlich weg“ sagt Franziska. Die Idee funktioniert schließlich auch für ganz andere Anlässe. „So haben in diesem Jahr beim 1:1 Festival das Konzept auf andere Disziplinen wie Tanz, Schauspiel und Artistik adaptiert. Wir gehen auch in Unternehmen, in denen 1:1 ein Kommunikationsformat sein kann. Oder wir haben auch schon auf einem Weingut 1:1-Weinverkostungen mit Winzer*innen veranstaltet. Wir können überall dort hingehen, wo die Themen Resonanz, Achtsamkeit und Augenhöhe gefragt sind.“ Das Team ist mittlerweile gut aufgestellt, geht in die Akquise, schreibt Förderanträge und erweitert kontinuierlich das Repertoire. Und davon leben? „Meine Währung ist Zeit und nicht Geld. Als Nächstes möchten wir uns mehr Menschen leisten können, die uns entlasten. So dass wir uns noch mehr auf unsere Rolle als Künstlerische Leiter*innen und Vorstände des Vereins konzentrieren können.

Franziska Schmid

Junge Tüftler*innen

„Wir sind keine IT-Firma, keine Design-Agentur und auch keine Coding-Schule – wir haben uns etwas Eigenes ausgedacht. Wir haben unsere Arbeit einfach erfunden. Damit finanzieren wir nicht nur unser Leben, sondern auch das von anderen Menschen. Und entfalten dabei auch noch Wirkung. Das macht mich sehr glücklich." Franziska Schmid ist eine der beiden Gründerinnen der Jungen Tüftler*innen. Nach Stationen in einem Automobilkonzern und einer klassischen Agentur hat die Designerin 2015 ihren Job gekündigt, um mit Julia Kleeberger ihr eigenes Ding zu machen, mit der sie schon in der Vergangenheit zusammengearbeitet hatte. Mittlerweile bieten Junge Tüftler*innen von Workshops über Ferien-Camps bis zu Fortbildungen für Multiplikator*innen unterschiedlichste Formate an, damit die Teilnehmenden erfahren können, wie sie „digitale Werkzeuge" für sich nutzen können. „Wir befähigen dabei Menschen aller Altersgruppen dazu, ihren Ideen Form zu geben, die (digitale) Welt zu einem schöneren Ort zu machen und gemeinsam eine nachhaltige Zukunft zu gestalten."

Krisenfest durch Diversität

„Da wir mit unserem Kundenstamm so vielfältig aufgestellt sind, sind wir nicht abhängig von Schulen oder bestimmten Branchen. Auch unser Team ist sehr divers aufgestellt." 30 Personen arbeiten bei den Jungen Tüftler*innen in Düsseldorf und Berlin in unterschiedlichen Bereichen. Klassische Jobs schreibt das Unternehmen kaum aus. „Manchmal ist das schwierig," räumt Franziska ein, „weil unklar ist, wer sich bewerben soll. Aber andererseits macht uns das krisenresistent. Unsere Leute sind gewöhnt, kreativ, agil und pragmatisch auf anspruchsvolle Situationen zu reagieren. Die Pandemie hat für uns zum Beispiel kaum unüberwindbare Probleme ausgelöst." Jedoch: „Eine Herausforderung, die uns tatsächlich beschäftigt, ist die Frage, wie wir uns als Organisation aufstellen."

„Hilfe, wir wachsen!"

„Julia und ich hatten vor unserer Gründung nie in einer Organisation oder unter einem Führungsstil gearbeitet, bei dem wir gesagt hätten: Wow, großartig!" Mit dem Vorsatz „wir machen das besser" stürzten sich die beiden in ihre eigene Gründung. Dank spannender Projekte wurden aus inhaltlichen Herausforderungen bald organisatorische: „Wir sagten: 'Toll, wir wachsen!' Und gleichzeitig auch: "Hilfe, wir wachsen! Was jetzt, wenn man da auch noch idealistische Ideen im Kopf hat?" An die Grenze kamen die beiden bei in etwa 15 Mitarbeiter*innen. „Uns ist bewusst

geworden, dass wir uns mit der Organisationsform beschäftigen müssen. Weil in unserem Umfeld Themen rund um New Work omnipräsent sind, waren wir da aber auch kein unbeschriebenes Blatt und hatten einen gewissen Anspruch an uns selbst." New Work beschreibt eine ganze Reihe von Arbeitsweisen, die auf Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Sinn der Arbeit basieren. Dabei nutzt New Work Digitalisierung und ist stark auf die Bedürfnisse junger Generationen zugeschnitten. Allesamt Ansprüche, denen die Jungen Tüftler*innen gerecht werden wollten. „Wir wollten auch in der Unternehmensführung die 'neue Welt' zum Leben erwecken."

Ich war noch niemals in New Work

„Wir sind heute in Kreisen und Rollen organisiert, angelehnt an Holokratie." erklärt Franziska. „Bei der Holokratie gibt es keine klassische Hierarchie sondern Rollen mit Entscheidungskompetenzen, die sich die Mitglieder der Organisation untereinander aufteilen." „Wir passen das Modell aber immer weiter an unseren Bedarf und unsere Strukturen an, weil einfach jedes Unternehmen anders tickt." War und ist das ein einfacher, direkter Weg? Sicher nicht. „Uns war klar, in welche Richtung es gehen soll. Als ich dann Holokratie entdeckt habe, habe ich mir gedacht: Das ist es! Als wir uns dann das Regelwerk angeeignet haben, haben wir dann allerdings gemerkt: So funktioniert das aber nicht für uns." Franziska beschreibt einen Prozess des Auswählens, Ausprobierens und Verwerfens bis das Unternehmen seine eigene Holokratie-Struktur gefunden hat. Auch heute zweifeln die Gründer*innen an ihrer neuartigen Hierarchie. Aber eine klassische Unternehmensstruktur ist keine Option für sie. „Wir haben uns von Anfang an viel damit beschäftigt, unsere Visionen, Werte und Organisation klar zu kriegen und sind der Frage nachgegangen, welche Art von Firma wir eigentlich aufbauen wollen. Die Werte, die wir anfangs niedergeschrieben haben, leiten auch heute noch unser Handeln!" Das trägt Früchte: „Alle wollen etwas beitragen. Wir müssen unser Team heute eher davor schützen, sich selbst auszubeuten - und klare Abgrenzungen zu finden. Auch ist es wichtig, darauf zu achten, wie viel Zeit wir uns mit uns selbst, also mit interner Arbeit beschäftigen."

Emotionen müssen raus

Franziska und Julia überlegen regelmäßig, was sie tun müssen, damit die Organisation gedeiht. „Wir investieren da viel. Wir machen das nicht allein, engagieren Coaches, die uns helfen." Denn die theoretischen Modelle bringen zwar einiges mit, aber „da fehlte an vielen Stellen die zwischenmenschliche Ebene". „Die Modelle ignorieren, dass es am Arbeitsplatz auch Freundschaften gibt und dass es Leute gibt, die Unbehagen davor empfinden, klare Ansagen zu machen. Sie ignorieren, dass manche Menschen beleidigt sind, wenn sie nicht in jedem Ding gefragt werden und so weiter. Trainings in Gewaltfreier Kommunikation und regelmäßige Clear-the-Air-Termine, bei denen wir über zwischenmenschliche Probleme sprechen, sind daher sehr wichtig für uns. Wir nutzen diese Werkzeuge, um offen mit Problemen umzugehen." Das trägt dazu bei, Krisen zu bearbeiten, bevor sie groß werden.

Erfolgsrezept: Gemeinsame Gründung

Das Gründerinnen-Duo in der Geschäftsführung ist für Franziska der Clou. „Ich glaube ich würde nie allein gründen. Wir streiten zwar nicht, aber wir sagen uns sehr klar, was wir denken. Wir schätzen einander sehr und wissen, wie wertvoll das ist, wenn wir gemeinsam nachdenken können." Und „es macht uns als Gründerinnen auch aus, Krisen eher als Herausforderung zu nehmen. Let's do it! Julia und ich bleiben in schwierigen Situationen nicht lang verhaftet. Wir sind rasch lösungsorientiert und pragmatisch motiviert", sagt Franziska. Trotzdem hinterfragen sie sich immer wieder selbst, fragen: „Sind wir als Gründerinnen überhaupt noch die richtigen Personen an der richtigen Stelle?" Bisher lagen Führung, Steuerung und Organisation komplett bei den beiden Gründerinnen. Jetzt haben sie eine neue Stelle ausgeschrieben – eine Controlling-Stelle auf Level der Geschäftsführung. „Wir haben einfach gemerkt, dass wir dort am Ende unserer Kompetenzen sind und für unsere Resilienz neue Kompetenzen dazu holen wollen."

Energiequellen für viel Arbeit...

„Im eigenen Unternehmen so viel ausprobieren zu können und ein positives Beispiel aufzubauen, ist das Schönste, was ich mir vorstellen kann." Der Preis dafür? „Der Tag hat nur 24 Stunden. Ich mache deutlich weniger Sport als früher. Ich pflege wesentlich weniger Freundschaften, die verbleibenden sind aber intensiver." Gibt es sonst noch Kraftquellen außerhalb der Arbeit? „Ganz klar meine Familie – mein Mann und meine Kinder. Als wir gegründet haben, war ich im 5. Monat schwanger. Ich habe in den Gründungsjahren zwei Kinder bekommen. Klar bin ich oft müde und trinke ständig Kaffee. Aber es blüht und gedeiht so viel. Die Kinder werden größer, die Firma wird größer, all das erfüllt mich mit Freude und Stolz." Franziska bezeichnet diese Phase als „Rushhour" ihres Lebens. Den Fokus legt sie auf Familie und Arbeit. Trotzdem nimmt sie sich Zeit für sich allein. „Ich brauche auch Zeit mit mir allein, zum Nachdenken und Reflektieren - denn eine Organisationsstruktur, für die es nicht 50 Jahre an Best Practices gibt, und bei der so viel von den einzelnen Personen abhängt, fordert von mir eine ständige Evaluation der Dynamik." .

... und für ein höheres Ziel

All das nutzt auch einem höheren Ziel, das Franziska verfolgt: einer besseren Digitalisierung. „Digitalisierung muss nicht so sein, wie wir sie im Moment in der digitalen Welt um uns herum vorfinden. Wir können das in schöner denken - und das Beste ist: Wir können es selbst und gemeinsam mitgestalten! Es mag naiv klingen, aber ich glaube fest daran, dass wir alle ein Teil des Wandels sind. Und ich habe das Bedürfnis, einen Beitrag zu leisten. Für mich ist der Sinn unserer Arbeit, Menschen zu helfen, Digitalisierung selbst nachhaltig mitzugestalten - um gemeinsam die Welt zu bauen, in der wir leben möchten."

Julian Schneider
Wilco Design

„Wenn das, was du machst, in der Außenwelt so gut ankommt, dann bekommst du ständig ermutigende Rückmeldungen. Du selbst kennst die Innenseite und bist oft im Zweifel, ob du wirklich auf dem richtigen Weg bist." Mit Wilco Design bauen und vermarkten der Wirtschaftswissenschaftler Julian Schneider und der Pilot Marius Krämer Möbel und Design-Objekte aus Flugzeugteilen im Upcycling. Die beiden haben sich in einem Flugsimulator kennengelernt und ihre Passion zum Beruf gemacht. „Wir machen das, weil wir fürs Fliegen und für Flugzeuge brennen. Wir holen aber nichts vom Himmel runter, was noch fliegen könnte." Ihre Produkte faszinieren auch, wenn man Fliegen nicht spannend findet.

Corona-Effekt oder solides Wachstum?

Die Produkte auf ihrem Onlineshop flugzeugmoebel.de sind allesamt Luxusgüter. „Einen Schreibtisch aus einer Tragfläche oder eine Vitrine aus Flugzeugfenstern braucht wirklich kein Mensch", weiß auch Julian. „Aber auch die, die sich unsere Produkte leisten können und wollen, haben zu Beginn der Pandemie große Unsicherheit die Zukunft betreffend empfunden und auf alle Ausgaben verzichtet, die nicht unbedingt nötig waren. Unser Umsatz ist stark eingebrochen. Am Ende des Jahres hatte sich die Lage für alle entspannt und wir hatten dann schlussendlich einen sehr, sehr erfolgreichen Herbst. Ich hoffe, dass dabei auch solides Grundwachstum mitschwingt und es nicht nur der Corona-Effekt ist." Die Zahlen seien vielversprechend, aber das sei nicht immer so gewesen. Denn aus einer kreativen Idee ein profitables Geschäft zu machen, geht nicht von heute auf morgen.

Mythen und Fakten rund um den Startup-Hype

„Viele der romantisierten Storys über Start-Ups von wenig Arbeit und viel Umsatz sind einfach falsch", meint Julian, der durch sein Studium von BWL, Accounting und Finance an der Universität St. Gallen (HSG) guten Zugang zur Szene hat. „In der Realität ist es einfach viel Arbeit, bis man an einen Punkt kommt, wo man sagen kann: Das trägt sich." Die Medien würden unrealistische Erwartungen schüren, doch „wenn man ein Startup gründen will im Glauben, man macht rasch und einfach einen Haufen Geld, da muss einmal ein Realitäts-Check her." Um ihr Projekt vorantreiben zu können, war viel persönlicher Verzicht notwendig. „Wir Gründer sind in der glücklichen Lage, dass wir von Erspartem leben konnten und uns unser Gehalt nicht von Anfang an ausbezahlen mussten."

Mythos Risikokapital

„Heute sind wir stolz drauf, dass wir eigentlich schon ganz gut dastehen und in der frühen Phase keinen Investor reinholen mussten. Wir haben alles aus dem Cashflow bezahlen können." Warum so, wenn doch Gründer*innen wie Politik händeringend mehr Risikokapital fordern? „Wir müssen den Leuten immer noch erklären, dass es so etwas wie unser Produkt gibt", sagt Julian. „Da hätten wir uns nicht wohl dabei gefühlt, auch noch einen Investor an Bord zu nehmen. So konnten wir für uns erst einmal einen Proof of Concept durchführen." Nach der Gründung als UG im Jahr 2017 hat sich das Kreativ-Unternehmen in der deutschsprachigen Flieger*innenszene allerdings bereits eine gewisse Bekanntheit erarbeitet. Auch mit Miles & More der Lufthansa und einigen Architekt*innen gibt es solide Partner*innenschaften.

Physische Produkte = handfestes Risiko

Vieles, was ein erfolgreiches Geschäft ausmacht, sieht man im Webshop nicht. „Um zum Beispiel unversehrte Flugzeugteile zu bekommen, mussten wir über lange Zeit eine Vertrauensbasis mit den Airlines aufbauen. Sonst bauen die für uns keine Teile aus alten Maschinen aus, bevor die Schrottpresse ansetzt." Alte Flugzeugteile wurden in der Vergangenheit auch am Schwarzmarkt veräußert, was verheerende Folgen für die Flugsicherheit hatte. Daher muss sichergestellt sein, dass die Teile tatsächlich in Möbeln und nicht in falschen Händen landen. Marius und Julian sorgen auch dafür, dass alle Teile unbrauchbar gemacht sind, bevor sie in ihr Lager aufgenommen werden. „Die Rohteile müssen wir natürlich erst einmal bezahlen und in unser Lager legen, lange bevor ein Kunde etwas für das Produkt bezahlt." Das sei ein wesentlicher Unterschied zu reinen Dienstleistungen. Ihre größte emotionale Hürde nahmen die Gründer allerdings anderswo: „Das größte empfundene Risiko ist, wenn du deinen ersten Mitarbeitenden einstellst."

Wenn es eng wird

Mit der Pandemie 2020 war für Julian vor allem wichtig, „niemand zu entlassen und niemand in Kurzarbeit schicken zu müssen." Dieses Gefühl kannte der erfahrene Kreativunternehmer bereits. 2018 wurde es schon einmal richtig eng mit dem Cashflow. „Da hatten wir so eine Phase, in der wir nicht wussten, wie es überhaupt weitergehen soll und wie wir die Löhne zahlen können. Wir haben uns damals vor die Mitarbeitenden gestellt und gesagt, das ist Fakt: Wir können jetzt gerade die Löhne nicht zahlen und verstehen jeden, der das Unternehmen deswegen verlassen will." Laut Julian haben sich aber alle hingestellt und gesagt, dass sie bleiben, die Situation gemeinsam durchstehen.

Entspannung im Kopf

„Ich lag Ende 2018 aufgrund dieser Belastung über die Weihnachtsfeiertage krank zu Hause. Da habe ich dann entschieden, ins Fitnessstudio zu gehen – und mehr auf meinen Körper und meinen Geist zu achten." Julian hat hier eine Lektion gelernt. „Ich habe auch mit einem alten Hobby, dem Golfen, wieder angefangen. Das bedeutete für mich: Wieder rauskommen und mir die Zeit für mich nehmen." Es gehe dabei um Dinge außerhalb der unternehmerischen Tätigkeit, die auch intellektuell fordern. „Ich spiele seit dem zarten Alter von vier Jahren Geige. Es sind die drei Dinge, die ich zum Ausgleich tue: Sport, Golf und Geige. Bei Golf und Geige kann ich nichts anderes tun oder denken – das ist wie Urlaub für das Gehirn."

Kein Selbstzweck

„Man führt ein Unternehmen ja nicht nur für sich. Man ist in einem Boot gemeinsam mit den Mitarbeitenden." Julian ist wichtig, dass sich Mitarbeiter*innen einbringen können. Er stelle am liebsten nur Menschen ein, für die er selbst im Zweifelsfall auch arbeiten würde. „Ich kann dann, wenn es einmal schwierig aussieht, nicht einfach Leute wegschicken oder in Kurzarbeit schieben." Dafür sei es wichtig, dass das Geschäftsmodell auch Resilienz unterstützt. „Wir fertigen sehr individuelle Produkte und machen diese daher auch nicht auf Rechnung. Einen individuell gefertigten Tisch aus einer Tragfläche kann ich dann auch keinem anderen verkaufen." Das war am Anfang schwierig, aber mittlerweile ist das Vertrauen auch seitens der Kund*innen aufgebaut.

Über den Berg?

Ob das Unternehmen nun über den Berg ist? „Das ist schwer zu sagen. Im Moment sieht es sehr gut aus, aber externe Faktoren mit so massiven Auswirkungen wie Corona können wir natürlich auch in Zukunft nicht vorhersehen. Und was heißt „über den Berg"? Wenn man so denkt, dann trifft es wahrscheinlich genau nicht zu. Man will ja nicht über den Berg sein, sondern das Unternehmen weiterentwickeln." Jetzt ist Julian auch bereit über eine*n Investor*in nachzudenken, denn für die nächste Wachstumsphase wird mehr Kapital benötigt und der Proof of Concept ist erbracht.

Lutz Woellert Identitätsstiftung

„Dadurch, dass wir bei unseren Kunden sehr breit aufgestellt sind und unsere Projekte über ein bis zwei Jahre laufen, waren wir relativ krisenfest." Weil die Gründer Lutz Woellert und Björn Vofrei jedoch nicht wussten, was noch passieren wird, hat das Unternehmen Identitätsstiftung, die Organisationen im Wandel begleiten, die Hälfte ihrer damals 12 Mitarbeiter*innen zunächst einmal in Kurzarbeit geschickt. Rasch gab es Homeoffice und regelmäßige, digitale Formate zum Austausch. Lutz sagt, sie wollten dabei auf Sicht fahren und „transparent mit der Krise umgehen".

Eine außergewöhnliche Kombination

Vor sechs Jahren haben Lutz und Björn die Identitätsstiftung gegründet. Lutz hatte davor in Hildesheim Kreatives Schreiben und Kulturjournalismus studiert, kommt also aus einem kreativ-künstlerischen Kontext. Danach ging er in Richtung Unternehmensberatung: Er machte eine Weiterbildung in systemischer Organisationsentwicklung. In der systemischen Organisationsentwicklung geht man davon aus, dass ein Problem nur gelöst werden kann, wenn man sich mehrere Aspekte davon ansieht – und wenn die Menschen, die unter dem Problem leiden, etwa Mitarbeitende, selbst an der Lösung beteiligt sind. Die Unternehmensberater*innen schaffen dabei keine Lösungen, sie stellen stattdessen Fragen und helfen den Mitarbeitenden, die Lösungen selbst zu entwickeln. Beide Welten, die fragende und die schaffende, kombiniert Lutz in der Identitätsstiftung, die mittlerweile aus 16 Leuten besteht. Wenn sie Organisationen begleiten, die Zukunftsdynamiken spüren die ihnen Anlass zum Handeln geben, aber selber nicht wissen, was das bedeutet, kombiniert die Identitätsstiftung das Schaffende mit dem Reflektierenden und Innovations-Ansätzen.

Anderen in der Krise helfen

„Wir hatten zum Beispiel ein Projekt in einem Verkehrsunternehmen. Mit dem waren Workshops geplant, die wir im Lockdown natürlich alle absagen mussten. Wir merkten aber, dass der Kunde jetzt einen anderen Beratungsbedarf hatte, und haben angeboten, bei der Frage zu unterstützen, wie man gut durch die Krise kommt." So konnte die Identitätsstiftung das Projekt in einer anderen Form halten und mit ihrer Expertise in „dynamischer Unruhe" helfen.

Beschleunigte Entwicklung

„Für uns war Corona ein Beschleuniger, unter anderem was Remote-Arbeit betrifft", sagt Lutz. Das Unternehmen wollte ohnehin in diese Richtung, nun ging es gezwungenermaßen schneller. „Und wir wollen danach auch nicht mehr zurück ins Alte." Dabei ist die Identitätsstiftung einen Schritt weiter gegangen als diejenigen, die sich einfach nur angepasst haben: Sie haben ihre Kompetenz bei digitalen Workshops ausgebaut. Aus den Erfahrungen dieser Workshops heraus, schafft das Unternehmen nun eine neue Bürofläche in Berlin, die so ausgestattet wird, dass sie für hybride Seminare funktioniert. „Diesen Ort gestalten wir aus der Krise heraus und erweitern dadurch unser Portfolio".

Zurück zu sich selbst

„Wir haben die Krise aber auch genutzt, um selbst noch einmal in uns zu gehen." Die beiden Inhaber Lutz und Björn haben sich zurückgezogen und bewusst noch einmal nachgedacht „Warum diese Firma? Was sind unsere Werte? Was ist uns als Menschen eigentlich wichtig? Und warum machen wir als Menschen das, was wir hier tun?" Daraus sei eine große Kraft erwachsen. Heute sei jedem in der Identitätsstiftung klar, nach welchen Werten Entscheidungen getroffen werden, um zum Beispiel auch mit Krisen umzugehen. „Mit persönlichen Krisen aber auch mit Unternehmenskrisen", fügt Lutz hinzu. Er ist sich nicht sicher, ob das Unternehmen diesen Weg auch ohne Corona gegangen wäre. Doch die jetzigen Entscheidungen über die Identität der Firma und ihren Umgang mit Konflikten haben mitunter große Konsequenzen: „Wir haben zum Beispiel auch eine Kundenbeziehung beendet, weil die nicht mehr zu unseren Werten gepasst hat. Wir hätten da gutes Geld verdient, wir waren aber ständig genervt." Inzwischen wisse das Unternehmen sehr gut, „welche Grenzen für uns nicht verhandelbar sind - persönlich und als Unternehmen."

„Zukunftseinkommen" für die Gesellschaft

„Nachdem wir selbst sehr gut durch die Krise gekommen sind, haben wir beschlossen: Wir wollen der Gesellschaft auch etwas zurückgeben." Unter dem Titel „Zukunftseinkommen" schrieb die Identitätsstiftung erstmals einen Betrag von 30.000 Euro in ihrem Netzwerk aus. Das Geld erhält, wer zum einen durch die Krise beeinträchtigt wurde und zum anderen bereit ist, Energie und Fähigkeiten in ein Vorhaben mit gesellschaftlichem Mehrwert zu stecken. „So einer Person wollen wir mit dem 'Zukunftseinkommen' ein Jahr lang Sicherheit geben." Die Identitätsstiftung kann sich diesen Einsatz leisten. Und er schafft die Möglichkeit, dass etwas Neues entsteht, das im besten Sinne nicht vorhersehbar ist. Die ersten „Zukunftseinkommen" sind bereits vergeben: an zwei Unternehmerinnen, die gerade eine neue freie Schule gegründet haben.

Was planbar ist

„Das ist das erste Jahr, in dem wir auch Ziele setzen, was wir bis Ende des Jahres erreicht haben wollen."Es ginge dabei darum, zu planen aber unterwegs auch darauf zu achten, was passiert. „Wenn man für 16 Personen verantwortlich ist, kann man ihnen so mehr Sicherheit geben.". Wann welcher Schritt umgesetzt wird, ist jedoch noch nicht klar. „Das lernen wir aus Erfahrung zu beurteilen".

Loslassen + Handeln = Resilienz

Für Menschen, die resilienter werden wollen, hat Lutz einen Tipp: „Arbeitet an euren Werten und klärt, was das für euch bedeutet." Wenn Werte und Handeln übereinstimmen, dann entsteht Resilienz, ist Lutz überzeugt. In Krisen neigen viele dazu, reaktiv zu sein. Sie sind ängstlich und klammern sich am Alten fest. Doch damit nutzen sie nicht die transformative Kraft, die einer Krise innewohnt. Lutz und Björn wissen, wovon sie reden. Björn war in jungen Jahren sehr erfolgreicher Breakdancer – das hat ihn ausgemacht und davon hatte er gelebt. Durch eine Knieverletzung musste er jedoch das Tanzen aufgeben. Lutz hat ähnliche Erfahrungen aufgrund einer chronischen Erkrankung. „In einer Krise, in der man seiner Profession nicht mehr nachgehen kann, taucht die Frage auf: Was macht das mit meiner Identität, mit meinem Selbstverständnis?", sagt Lutz. Es lohne sich, in Krisensituationen auf den Kern zu blicken und sich mit der eigenen Identität auseinanderzusetzen. Und dann wird klar, warum ihr Unternehmen „Identitätsstiftung" heißt.

Mareike Roth
HOCH E

„Als Kreative besteht unser Job auch darin, mit Ungewissheit umzugehen", reflektiert Mareike Roth im Blick auf die Pandemie. Und: „Die Krise hat sich eigentlich nicht wie eine Krise angefühlt." Obwohl das schon ein Schock war, als im März 2020 einige größere Aufträge von Hoch E einfach storniert wurden. Weil sie „nicht wussten, was weiter passieren wird", ging das Team in „moderatem Ausmaß" in Kurzarbeit. „Krise hört sich für mich nach ausgeliefert sein an. Wir haben uns aber relativ schnell gefragt: Wie gehen wir jetzt damit um? Wie planen wir für die nächsten Monate? Und wir haben dann sehr schnell angefangen, zu handeln."
Das 2012 gegründete Unternehmen Hoch E hat seine Wurzeln in der Designforschung. Eine Leidenschaft der Gründer*innen und Industriedesigern*innen Mareike Roth und Oliver Saiz ist die Frage: Wie können wir Produkte so gestalten, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Menschen auch emotional erfüllt werden? Das aktuell fünfköpfige Team unterstützt dabei sowohl im Design von Produkten (Design Works) als auch in der Strategie (Strategy Lab).

Veränderte Haltung

„Wir sind in uns gegangen und haben uns mental auf die Couch gelegt." Beschreibt Mareike ihr „ins Handeln kommen". Dabei ging es um die Besinnung auf eigene Werte und um Fragen wie: Was macht uns aus? Warum machen wir, was wir machen? Der Sinn des Unternehmens im weitesten Sinne – aber eben nicht „Marketing-lastig". Stattdessen bezogen sie sich auf die einzelnen Personen.
Für Hoch E führte das zur Rückbesinnung auf Dinge, die ihnen früher wichtig waren: Vorträge halten etwa, oder Methoden entwickeln. Davon wieder mehr zu machen, erschien als sehr attraktiv. „Das veränderte unsere Haltung zur Krise und wir konnten uns positiv weiterentwickeln. So gesehen hat die Krise auch viel Gutes für uns gehabt", sagt Mareike. „Das sollte man ja eigentlich auch machen, ohne eine Krise. Das geht aber nur, wenn ich mit meiner Energie nicht ständig am Limit bin!"

Bestehende Bindungen und ehrliches Interesse

„Uns hat die Beschäftigung mit den veränderten Bedingungen auch schnell zur Frage geführt, wo wir bei unseren Partner*innen, also unseren Auftraggeber*innen, Anstöße geben können. Denn die waren ja auch von der Krise betroffen, manchmal sogar viel mehr als wir. Wir fragten uns: Wie können wir zur Seite stehen und durch unsere Denkweise kreative Lösungen anbieten?" Dabei sei es günstig gewesen, ohne eigene Absichten auf bestehende Bindung aufzubauen. „Es hat einen Unterschied gemacht, dass wir uns ehrlich dafür interessiert haben, wie es den anderen geht. Ein Auftrag war uns an der Stelle nicht wichtig."

Die Rolle des Zufalls? 40 bis 50 Prozent

„Ich würde sagen die Rolle des Zufalls beim Erfolg liegt bei etwa 40 bis 50 Prozent. Aber aus Zufall wird nur dann Glück, wenn ich etwas dafür getan habe. Jeder Kontakt, jedes Gespräch, jede Begegnung ist wie ein Aussäen. Es kommen nach Jahren Dinge zurück, mit denen man nie gerechnet hat. Weshalb, bleibt meistens im Verborgenen. Ich halt' für wichtig, jede zufällige Begegnung als Chance zu begreifen, die man bewusst nutzen kann oder nicht."

Sicherheit durch Rücklagen

„Auch wenn es Einbrüche gab, wir haben immer gewusst: Das Jahr schaffen wir schon." Dazu trugen nicht nur staatliche Unterstützungen bei, sondern vor allem die Rücklagen von Hoch E. „Mein Mitgründer kommt aus dem Schwabenland und ich brauche das auch, um beruhigt zu schlafen", erklärt Mareike. Zu wissen, man schaffe das schon, gibt viel Ruhe und Sicherheit.

Kennenlernen und nach vorne denken

„Wir haben uns als Team viel besser kennengelernt", sagt Mareike, „und das, was uns wichtig ist". Konkret haben sich die Kreativunternehmer*innen an eine größere Überarbeitung ihres Buches und des internen Toolkits gesetzt. Aber es sind auch Denkanstöße entstanden, wie man sich breiter aufstellen kann für den Fall, dass zum Beispiel eine ganze Kund*innengruppe wegbricht. Auch beim Gedanken über passives Einkommen ist man einen gehörigen Schritt weitergekommen.

Plan B – und C und D

Die Rückbesinnung hat bei Mareike und Team auf jeden Fall dazu geführt, dass sie stärker auf die Dinge vertrauen, von denen sie herkommen: Methoden entwickeln, Vorträge halten. Aber auch auf die Art und Weise, wie sie mit einer Krise umgehen. „Auf diese Erfahrungen können wir bauen und das gibt mir das Gefühl von Freiheit. Dass wir einfach einmal durchdacht haben, was ist, wenn wir das jetzt nicht so weitermachen können. Und dann feststellen konnten: Das ist überhaupt kein Thema; dann machen wir halt etwas anderes, schreiben am Buch weiter oder machen eigene Produkte oder setzen eine der anderen vielen Ideen um. Man setzt sich hin und überlegt: Was kann ich? Und was kann ich beitragen? Aber auch: Was macht uns eigentlich sonst noch so Spaß? Diese Freiheit zu haben, macht mich sehr dankbar!"

Martin Horst 13°, Jackle & Heidi, Ijm noova

„Das ist eigentlich unser wichtigstes Learning aus den letzten Jahren: Am Ende kommt immer etwas Gutes dabei heraus. Die Fallhöhe muss unterwegs allerdings überschaubar bleiben." Martin Horst weiß, wovon er redet. Mit seiner Lebenspartnerin Franziska Göttsche hat der Kreativunternehmer aus Neubrandenburg mittlerweile nicht nur zwei Kinder, sondern auch drei Unternehmen mit insgesamt rund dreißig Mitarbeiter*innen.

Ein Unternehmen aus einer Sitzkrise gründen ...

Vor ein paar Jahren ging aus der Crossmedia-Agentur 13° ein Eisladen hervor. Eine ganz eigene Geschichte: „Die Idee entstand während einer sehr sehr langen Autofahrt. Wir sind beide auf dem Land auf dem Bauernhof groß geworden und haben einen persönlichen Zugang zu Lebensmitteln." 2016 begannen die beiden deswegen, unter der Marke Jackle & Heidi Eis aus natürlichen Zutaten zu produzieren und zu verkaufen – in der ersten Vorstellung mit einem alten italienischen Eisfahrrad. Mit ihren mittlerweile rund fünfzehn Mitarbeiter*innen produzieren die beiden heute aber nicht nur Eis – es gibt ein Café in dem sie unter anderem auch Brot, Kuchen und Kekse aus natürlichen und größtenteils regionalen Zutaten und eigener Produktion anbieten.

... und aus Notsituationen neue Produkte machen

„Etwas Neues entsteht bei uns oft aus einer Notsituation oder den Umständen heraus. Wir haben zum Beispiel Kekse gesucht für unser Cookie-Eis. Wir haben dem regionalen Bäcker gesagt, was genau wir brauchen. Der hat aber gesagt: Geht nicht. Da mussten wir es halt selber ausprobieren und machen. Die Kekse haben wir dann auch zum Kaffee serviert. Und später abgepackt und verkauft.". Martin hat viele solche Geschichten, denn „so entstehen bei uns halt immer neue Produkte." Während Martin mit der Marken-Agentur gar nicht wachsen möchte, wächst die Lebensmittelproduktion stetig. Als Drittes kam 2021 Jahr noch ein Unternehmen dazu, das sich mit partizipativen Prozessen in Regional- und Stadtentwicklung auseinandersetzt. Aber das ist eine andere Geschichte...

Eine Kuh vom Eis holen ...

„Franzi hat gesagt: Ich kümmere mich jetzt einmal um die Kinder und du versuchst, irgendwie die Kuh vom Eis zu holen", beschreibt Martin den Beginn der Pandemie. Wie andere Gastrobetriebe musste auch das Café schließen „Wir wussten, die Leute kommen nicht mehr raus und sitzen alle zu Hause. Wir hatten aber noch einen Eis-Truck, mit dem wir vorher auf Events gefahren sind. Wir haben also gesagt: Lass uns mit dem Eis-Truck über die Dörfer fahren. Wir haben einen Haufen regionale

Produkte mitgenommen für den täglichen Bedarf. Das hat uns auch in den Monaten wirklich gut über die Runden gebracht. Die Mitarbeiter hatten so eine Perspektive und das war so eine schöne Dynamik."

... und daraus einen Großhandel machen

„Das war zuerst einfach eine coole Geschichte, als wir relativ schnell spontan Dinge gemacht haben. Daraus resultiert, dass wir jetzt quasi einen Großhandel aufbauen." Martin schwärmt von regionalen Zutaten, Premium-Produkten, die von Menschen mit viel Herzblut hergestellt werden. „Wir nahmen da dann auch das Eis von unserem Nachbarn mit, nicht nur unseres. Wir wollen ja zeigen, wir arbeiten miteinander, nicht gegeneinander." Die Haltung, offen auf andere zuzugehen und in Co-Kreation zu gehen, rechnet sich: „Das hat am Ende auch dazu geführt, dass wir viel Aufmerksamkeit und gute Presse bekommen haben. Und dadurch sind dann wieder andere auf uns aufmerksam geworden, die sich dann gemeldet haben und jetzt unser Eis verkaufen. Es ist wie ein Zirkel."

Auf das Bauchgefühl hören ...

All diese Geschichten zeigen: Martin geht wie viele Kreativ-Unternehmer*innen Risiken ein, hat mehr Ideen als Zeit. Welche Ideen er und Franziska umsetzen, entscheiden sie „sicher nicht mit BWL-Methoden". Stattdessen gehen sie dabei weg vom Rationalen. „Die Entscheidungsgrundlage ist Bauchgefühl: Fühlt sich das gut an, wenn wir das machen?" Sicher dürfen sich die Dinge im Laufe des Machens verändern. „Wir haben zum Beispiel, während alles dicht war, eine Bäckerin eingestellt, die sich bei uns beworben hatte. Wir dachten: Richtig gutes Brot, das wäre doch etwas und haben das dann einfach getestet. Wir rechneten kurz durch, ob wir das kompensieren können, wenn wir zwei Jahre Aufbauarbeit leisten und daraus nichts wird. Und wir schauten, dass wir die Bäckerin andernfalls hybrid, also für andere Tätigkeiten, einsetzen können. Die Bäckerin ist zum Beispiel auch Konditormeisterin und kann Hochzeitstorten. Und sie arbeitet notfalls zwischendurch in der Produktion mit."

... und bei größeren Investitionen die Fallhöhe begrenzen

Bei größeren Investitionen sieht die Sache allerdings etwas anders aus. „Für die Eisproduktion lassen wir gerade eine Maschine entwickeln, die es so noch nicht gibt. Wenn wir dafür 300.000 Euro investieren, dann hilft uns Bauchgefühl nicht so viel weiter", sagt Martin. Hier käme es sehr wohl darauf an, eine Kosten-Nutzen-Rechnung zu machen und durchzurechnen, inwiefern die Maschine die Effizienz steigern wird und wie sich das Entwicklungsrisiko durch den Werkvertrag beim Hersteller absichern lässt. „Wenn du fast vierzig Mitarbeiter hast, dann möchtest du auch pünktlich Gehälter zahlen können. Da hilft es, sich mit alten Hasen in der 'Old Economy' auszutauschen, Erfahrungen zu erfragen, Ängste zu benennen und zu überlegen, wie sich das auf unsere Unternehmungen übertragen lässt."

Perspektivwechsel lernen

Was würde Martin Horst den Kolleg*innen aus der Kreativwirtschaft raten, um gut mit Krisen umzugehen? „Das kommt so sehr auf die Ausgangslage an. Ich würde aber auf jeden Fall zuerst erkunden, wer ich bin, was ich kann, was ich nicht kann, was mich unter Druck setzt und wo mir etwas leicht fällt. Ich habe zum Beispiel im Agenturgeschäft gelernt, Perspektivenwechsel zu machen. Da haben wir keinen Branchenfokus und müssen uns in unterschiedlichste Problemstellungen hineindenken. Durch das permanente Einnehmen anderer Perspektiven fällt uns immer etwas ein, wie es weitergehen kann. Da haben wir zum Beispiel im Tourismus etwas gelernt, was wir im Maschinenbau brauchen können." Perspektivwechsel und ein Koffer voller Wissen ist jedoch nicht das alleinige Erfolgsrezept. „Das Vertrauen darauf, was ich kann, hilft mir dabei, die vermeintliche Gefahr nicht als Gefahr zu sehen, sondern in dem Moment einfach nur als Problemstellung, die es zu lösen gilt."

Nathalie Dziobek-Bepler baukind

„Ich habe mir das früher nie vorstellen können, was es bedeutet, aus einer Krise zu wachsen" erzählt Nathalie Dziobek-Bepler. Vor zehn Jahren hat die Architektin gemeinsam mit ihrer Geschäftspartnerin Lilia Kleemann baukind gegründet. Mit einem zwölfköpfigen, interdisziplinären Team baut das Baukind heute mit Leidenschaft Kitas, Praxen von Kinderärzt*innen, Schulen, Familienzentren, Indoor-Spielplätze ... alles, bei dem es auf Architektur speziell für Kinder ankommt. Die Pandemie hat zwar das eine oder andere verändert, auch zu Umsatzeinbrüchen geführt – aber Nathalie würde nicht von einer Krise sprechen. Da gab es ganz andere. Doch was bedeutet es eigentlich, aus Krisen zu wachsen?

Krise ganz ohne Pandemie

„Wir schließen gerade ein dreijähriges Neubauprojekt ab; es war ein echtes Fiasko. Das letzte Jahr wurde hauptsächlich über Anwälte kommuniziert. Dieses Projekt hat uns fast 200.000 Euro gekostet , sagt Nathalie. „Das war eine meiner größten Krisen, arbeitstechnisch. Es war existenzbedrohlich für unser Büro." Natalie sagt, dass es kein Bauprojekt gebe, in dem es nicht irgendwann einmal Stress gibt. „Aber hier war das überhaupt nicht mehr angemessen oder im Normbereich. Als Unternehmerin operiere ich extrem gerecht und achte auf Angemessenheit – das macht mich aus. Es widerspricht total meiner Natur, wenn es überhaupt nicht mehr um das gerechte Große und Ganze geht, sondern nur noch um Wortklaubereien von Anwälten." Geholfen habe ihr, sich auf die entscheidenden Verhandlungen akribisch vorzubereiten. Zu einem hohen Preis: „Ich habe in der Zeit 10 Kilo abgenommen. Aber mein Anwalt war beeindruckt, wie gut ich dann auf jedes Argument vorbereitet war."

Aus Stresserlebnissen lernen

Gewachsen ist Nathalie laut ihrer eigenen Einschätzung nicht an dieser Krise. „Aber die Wiederholung von arbeitstechnischen kleinen und großen Krisen hat mich über die letzten 20 Jahre widerstandsfähiger gemacht. Als ich das erste Mal einen Brandschutznachweis nicht bewilligt bekommen habe, habe ich gedacht, ich muss mich erschießen. Mittlerweile würde ich da nicht mehr mit der Wimper zucken und einfach schauen, dass ich es im zweiten Anlauf bewilligt bekomme." Kann man das lernen? „Natürlich hilft da die Wiederholung, aber das ist sicher auch eine Typ-Frage." räumt Nathalie ein.

Trennung in der Geschäftsführung

„Das war ein Schock. Ich habe gedacht: Mein Gott, schaff ich das überhaupt allein? Und will ich das?" Dass die berufliche Partnerinnenschaft mit ihrer Mitgründerin auseinanderging, beschreibt Nathalie als wirklich einschneidend. Und lehrreich. „Ich bin eineiiger Zwilling. Dadurch bin ich von klein auf gewohnt, einen Spiegel zu haben und Dinge zu zweit zu machen. Wir haben die vielen tolle Sachen als Geschäftsführung immer zu zweit geplant und unternommen." Nathalie fehle es noch immer, dass jemand mit ihr genauso begeistert ist, etwas Neues anzugehen. Nach zwei harten Jahren der Trennung sei aber heute vieles neu und anders, so manches sogar leichter und freudvoller.

Das Team einbeziehen, um bei sich zu sein

Vor allem das Team ist laut Nathalie extrem an der veränderten Situationen in der Geschäftsführung gewachsen. „Vorher waren da wir beide und dann das Team. Aber dann habe ich auch klar gesagt: Ich brauche euch. Nicht nur als mentale Unterstützung – ich brauche eure Expertise. Und das auch in Geschäftsführungsthemen. Ihr müsst mich im Zweifel ersetzen können." Die Strategie scheint aufgegangen zu sein. Vergangenen Sommer war Nathalie – erstmals – für ganze sechs Wochen raus. „Ich wollte etwas ganz allein machen. Ich bin dann mit dem Fahrrad 1.600 Kilometer über die Alpen und durch Italien bis nach Griechenland gefahren. Das war eine tolle Erfahrung. Auch das hat einiges mit der Trennung zu tun. Ich habe gelernt, besser bei mir zu bleiben. Aber auch andere besser mit einzubeziehen. Das läuft für mich unter 'an einer Krise wachsen'."

Flexibel und resilient durch Familie

„Ich bin total froh, dass ich so ein intensives Familienleben habe." sagt Nathalie darüber, was ihr hilft, Krisen gut zu meistern. „Ich bin mir ganz sicher, dass mich meine Kinder resilient gemacht haben. Wenn ich alle einbeziehen möchte, dann muss ich ja mit dem umgehen, was da ist. Da kannst du zum Beispiel am Wochenende planen was du willst, wenn dann am nächsten Tag der eine Teenager bis 12 schläft und die anderen beiden ganz etwas anders vorhaben. Du hast nicht die Kontrolle über deinen Plan."Deswegen ist Nathalie bei Baukind Familienfreundlichkeit sehr wichtig. „Nach vier oder fünf ist bei uns kaum mehr jemand im Büro. Bei uns haben fast alle Kinder und sie arbeiten als Eltern genauso gut und mit Freude. Es braucht halt mehr Flexibilität. Wir hatten daher immer schon eine gute Mischung aus Homeoffice und Präsenz. Das war also nichts Neues für uns, es wurde während der Pandemie nur noch verstärkt."

Ein Buch zur richtigen Zeit

„Damit wir finanziell nicht immer so am Limit sind, wünsche ich uns für nächstes Jahr ein paar große Projekte, die das ganze Team beschäftigen." Laut Nathalie sieht es im Moment ganz danach aus, als ob dieser Wunsch in Erfüllung gehen könnte. Doch zuvor, mit der Pandemie, seien mehrere negative Dinge zufällig zusammengekommen. Zum einen waren die Auftraggeber*innen einfach zurückhaltend, neue Projekte anzugehen, weil keiner wusste, was gerade passierte. Das war keine gute Zeit, um neue, risikoreiche Vorhaben anzugehen. Zufällig fiel das zeitlich mit Kürzungen von öffentlichen Förderungen zusammen, die für das Zustandekommen von Aufträgen ebenso essentiell sind. „Doch genau zu dieser Zeit kamen dann Aufträge herein, die wir über unser Buch generiert haben, das wir vor 1,5 Jahren geschrieben haben." Das Buch „Räume für Kinder" liegt jetzt schon in der 2. Auflage vor und war „eine Heidenarbeit." Das Timing war ein glücklicher Zufall. Ihm Andockfläche zu geben, ist ein wesentliches Element, um unternehmerisch gut mit Krisen umzugehen.

Robin Hönig
endboss

„Ich bin zwar Planer und habe Architektur und Stadtplanung studiert. Aber die Entwicklung einer Stadt kann man nicht planen", weiß Robin Höning, einer der vier Gesellschafter*innen der endboss GmbH. Die interdisziplinäre Planungskollektiv für Raumfragen und -antworten wurde 2013 gegründet und hat heute 15 angestellte Mitarbeitende. „Niemand weiß wie sich Städte entwickeln und keiner soll behaupten, dass er es wüsste." Seine Masterarbeit hatte – lange vor Corona – ein drängendes Thema: Der Faktor der Unvorhersehbarkeit in der Stadtentwicklung. Vom Fall der Berliner Mauer über Wirtschaftskrisen, demographischen Wandel und vieles mehr kann Robin jede Menge Belege für seine These bringen. „Und ich würde mir wünschen, dass die Planer- und Architekten-Community damit ein bisschen ehrlicher umgeht."

Pandemie ist im Alltag nervig

Wie bei vielen, sorgte die Pandemie bei endboss für Veränderung mit Umwegen. Da war zum Beispiel dieser Doppeldeckerbus, den endboss vor Corona für verschiedene Formate eingesetzt hat. „Für eine Ausstellung in Berlin haben wir ihn als fahrende Redaktion genutzt. Die Teilnehmenden haben eine Stadtrundfahrt gemacht und unterwegs ein Magazin produziert. Den Bus mussten wir pandemiebedingt einlagern da Formate, bei denen sich Menschen tatsächlich begegnen, leider derzeit nicht möglich sind." Ein weiteres Beispiel: „Für das Festival Theaterformen in Hannover hatten wir uns eine gigantische Installation ausgedacht, für die eine vierspurige Straße gesperrt wurde. Mit einem riesengroßen Spiegel hatten wir einen Teil der Brücke optisch entfernt. Nach langem hin und her konnte das Festival zwar durchgeführt werden, aber statt der gedachten tausenden Besucher durften coronabedingt leider nur 200 Personen gleichzeitig teilnehmen."

Eine Herausforderung für die Personalplanung

Auch die eigene Konferenz von endboss für experimentelle Stadtentwicklung – gedacht als Festival – musste verschoben werden. „Das bedeutet, dass man die Arbeit mehrmals machen muss. Wir hatte drei, vier Leute Vollzeit eingeplant. So ein Projekt mitten in den Vorbereitungen auf Eis zu legen, ist natürlich schon eine Herausforderung." Es gibt für Robin allerdings wenig, was man daraus allgemein für die Zukunft lernen könnte. Endboss mache jedoch keine unbefristeten Arbeitsverträge mehr, sondern projektbezogene. „Wir haben total tolle Leute und wir wünschen uns natürlich, dass wir alle behalten können." Eine Maßnahme der unternehmerischen Vernunft, auch wenn damit das Risiko besteht, dass Mitarbeiter*innen nach einem Projekt andere Wege gehen.

Doch die Baubranche boomt … noch

Trotz Corona ist endboss gewachsen. Wie geht das? „Einerseits profitieren wir davon, dass die Baubranche boomt. Manche Aufträge und Projekte, die wir schon vor der Pandemie begonnen haben, gehen über mehrere Jahre. Hinzu kommen laut Robin die diversen und häufig wechselnden Beschränkungen, wie viele Menschen sich in Innenräumen treffen dürfen. Der öffentliche Raum gewinnt dadurch an Bedeutung und wird auch im Alltag der Menschen immer wichtiger. Das ist ein Themenfeld, das uns schon sehr lange interessiert und in unserer Arbeit seit Jahren und schon vor der Pandemie eine große Rolle gespielt hat." Die Pandemie käme in der Branche zwei Jahre verzögert an, zitiert Robin die Bundesarchitektenkammer. Die Haushalte, die während der Pandemie (Stand Ende 2021) beschlossen werden, würden wahrscheinlich nicht mehr so üppig ausfallen. Dieser Vorhersage kann Robin einiges abgewinnen. „Da bin ich gespannt, ob man in der Kultur- und Stadtentwicklung weiter Experimente zulassen wird."

Eine Zukunft gestalten, die man nicht kennt

Laut Robin hat sein Professor einmal zu ihm gesagt: „Robin, jeder weiß zwar, dass man die Zukunft nicht vorhersehen kann. Keiner kann behaupten, dass er wüsste, wie sich eine Stadt entwickelt wird. Aber wenn du Geld verdienen willst, dann musst du so tun, als könntest du das, einfach um überhaupt Aufträge zu bekommen – so machen das alle." Man müsse eben sagen: "Hier ist mein Entwurf und genau so werden die Menschen diese Stadt, diesen Platz, dieses Gebäude die nächsten 100 Jahre nutzen." Es ginge also vor allem darum, ausgedachte Lösungen zu verkaufen. Robin sieht das anders und hat viel dazu zu sagen, wie man eine Zukunft gestaltet, die man nicht kennt. Schließlich ginge es darum „gestalterische Entscheidung für eine ungewisse Zukunft zu treffen." Es sei dabei wichtig, „dass am Anfang aller Überlegung das Ergebnis offen ist. Der Architekt und die Architektur müssen dafür eben auch unvorhersehbar bleiben."

Ergebnisoffene Prozesse

Ergebnisoffene Prozesse sind in der Raumentwicklung allerdings nicht immer gewünscht. „Gerade wenn man mit künstlerischen Methoden um die Ecke kommt, dann hört man schon manchmal von Auftraggebenden: 'Oh nö, können Sie nicht bitte einfach einen normalen Beteiligungsworkshop machen, sonst wissen wir ja gar nicht, was da am Ende bei rauskommt." (Originalzitat)' Doch das ist genau der Sinn der Übung und es ist geradezu absurd von etwas anderem auszugehen und schadet der Glaubwürdigkeit, vor allem wenn Bürger*innen beteiligt werden sollen." Gerade weil man nicht sagen kann, was eine gute Lösung für die jeweilige Situation ist, müsse man sich auf einen ergebnisoffenen Prozess einlassen. „Es fehlt also oft der Raum, in dem wir gemeinsam denken und diskutieren, um danach zum Entscheiden, Machen und Handeln kommen zu können." Endboss ist es daher wichtig, auch in der Beteiligung von Bürger*innen neue Wege zu gehen, die über die in der Branche durchaus gängige Pseudo-Beteiligung hinausgehen.

Die resiliente Stadt

„Wir sprechen mittlerweile auch von der resilienten Stadt, die einen integrierten, ortsbezogenen Ansatz auf mehreren Ebenen verfolgt", erzählt Robin mit Verweis auf die Charta von Athen, einer europäischen Leitlinie für Stadtentwicklung. „Dazu müssen wir Städte so gestalten, dass sie anpassungsfähig sind. Wenn ich zum Beispiel in einen Park ein Spielgerät hinstelle oder einen Fußballplatz baue, dann können diese auf genau eine Art und Weise benutzt werden. Oft ist der ganze öffentliche Raum vollgestopft mit Dingen und Flächen, deren Funktion genau definiert ist. Wenn sich nun die Bedürfnisse ändern oder im Planungsprozess Nutzer*innen schlicht vergessen oder ignoriert wurden, dann ist für sie kein Platz mehr und diese Orte veröden ungenutzt." Etwas zu planen, das nur funktionieren kann, wenn alles so bleibt wie es ist, sei dann eigentlich das Gegenteil von Resilienz. Die Herausforderung besteht also zunächst einmal darin, dass das gebaute Objekt auch in der Zukunft möglichst lange und von möglichst vielen gebraucht und benutzt wird. Die Frage ist nur: Woran soll man sich bei der Planung orientieren, wenn die Zukunft unvorhersehbar ist?

Auf Diversität. „Wenn Plätze undefiniert gestaltet sind und Gebäude so gebaut sind, dass sie unterschiedlich genutzt werden können, dann können sie unterschiedliche gesellschaftliche Entwicklungen tragen. Und dann können wir anfangen, von einer resilienter Stadt zu sprechen."

Unternehmerisch dumm?

„So wie wir arbeiten, ist das unternehmerisch eigentlich dumm", reflektiert Robin das eigene Unternehmen. „Jedes unserer Projekte steht für sich und ist auch immer neu. Wenn wir ein Projekt in Dresden oder München machen, oder in einer kleinen Gemeinde im Osten – dann herrschen dort unterschiedliche Voraussetzungen. Wir müssen uns, um unserem Anspruch zu genügen, immer wieder neue Ansätze und Formate ausdenken, von denen wir glauben, dass sie der Aufgabe gerecht werden." Gibt es also gar keine Möglichkeit, zu skalieren? „Es hätte schon Projekte gegeben, da hätten wir das Format einfach vervielfältigen und – genau wie viele andere Büros das machen – über Jahrzehnte in unzähligen Städten wiederholen und verkaufen können," räumt Robin ein, „doch das würde uns keinen Spaß machen und dafür treten wir auch nicht an. Das ist nicht der Geist von Gestaltung. Das effizienzgetriebene Skalieren und Reproduzieren betrachten wir eher als Problem in unserem Berufsfeld. Würden wir da nicht bei unseren Überzeugungen bleiben, müsste ich auch nicht selbstständig sein. Das wäre auf jeden Fall bequemer." Vielfalt ist zwar nicht effizient, hat aber ganz andere Vorteile: „Wir machen eigentlich nichts zweimal. Wir verstehen uns nicht als Dienstleister*innen sondern als Kompliz*innen. Und so entwickeln wir am liebsten gemeinsam mit unseren Partner*innen (aka Auftraggeber*innen) genau das, was jeweils dem Projekt und der Herausforderung entspricht. Die Projekte, die wir mit unserer Herangehensweise umsetzen, sind genau deshalb so vielfältig. Ich denke wir sind auf diese Weise gut aufgestellt in einer ungewissen Zukunft handlungsfähig zu bleiben."

Sophia Hummler
Designerin

„Ich habe mir die Frage gestellt: Wenn ich jetzt rausgehe, wäre das schlimm? Und ich bin zu dem Schluss gekommen: eigentlich gar nicht!" Sophia Hummler ist eine der fünf Gründer*innen von, MyCabin, einer Art AirBnB für die Camper-Szene. Ursprünglich ein studentisches Projekt hat MyCabin eine starke Entwicklung hingelegt. Das Startup hat im Laufe der Zeit aber auch immer mehr Ressourcen seiner Gründer*innen beansprucht. Oder wie Sophia es beschreibt: „Die Sache wurde größer und größer in einem atemberaubenden Tempo. Und irgendwann steckte dann alle Freizeit, die ich früher hatte, in diesem Projekt."

Sternenhimmel statt Lockdown mit MyCabin

Für MyCabin hätte das Timing besser nicht sein können: Gerade als der persönliche Reiseradius durch Pandemie und Lockdowns massiv eingeschränkt war, arbeiten fünf Gründer*innen an einer Plattform, die ermöglicht, Stand- und Zeltplätze für Camper von privat zu privat zu vermitteln. Das Startup passte perfekt in eine Zeit, in der authentische Naturerlebnisse vor der eigenen Haustüre und eine Nacht unter dem Sternenhimmel einen guten Ausgleich zu Social Distancing und Mundnasenschutz boten. In den ersten Monaten ist den Erstgründer*innen viel von dem gelungen, was man mit der schillernden Startup-Szene verbindet: Sie haben Preise einkassiert, gute Presse bekommen, haben Investments eingesammelt, konnten erste Mitarbeitende gewinnen und waren im Frühling 2021 bei 15 bis 20 Leuten angekommen.

Die dunkle Seite im Startup

„Den Sommer 2021 wollten wir voll mitnehmen – das war der Plan. Schon zu Beginn des Sommers merkten wir aber: Die Zahlen sind zwar gut, aber unsere optimistische Annahme geht nicht auf. Die Menschen können und wollen ans Meer und nicht ins Allgäu. Ganz egal was wir taten, die Zahlen waren nicht so gut, wie wir uns das ausgemalt hatten." Als Gründerin identifizierte sich Sophia voll mit dem Unternehmen. „Ich war aber nicht in einer geschäftsführenden Rolle – konnte Richtungsentscheidungen letztlich nicht selbst treffen." Wenn Sophia ihre Geschichte erzählt, kommt das Wort „Druck" sehr oft vor. „Das ganze Team hatte ständig Druck. Wir haben uns laufend gefragt, wie schnell müssen wir das schaffen? Wie schnell müssen wir wachsen? Wie können wir den Pandemie-Boom optimal mitnehmen?" Das ging gut, solange ein Erfolgserlebnis auf das andere folgte. Doch dann kamen Rückschläge. „Dem Geschäftsmodell mangelt es eigentlich nicht an Resilienz." sagt Sophia heute. „Aber was in dieser Situation auch resilient sein muss, sind die Personen im Gründerteam – die Leute, die dahinterstehen."

Den Spaß an der Arbeit verlieren

„Ich hatte plötzlich ganz viele Aufgaben, die einfach gemacht werden mussten. Die will man dann auch nicht den Mitarbeitenden geben. Die sollen ja Spaß haben. Ich saß dann vor diesem Berg an Aufgaben und erkannte: Glücklich war ich eigentlich schon länger nicht mehr." Dann fiel einer der Gründerkolleg*innen krankheitshalber länger aus. Das gab letztendlich den Ausschlag für eine größere Umstrukturierung mit dem Ziel, die Kosten zu senken, damit das Geld länger reicht. „Ich habe in dieser Zeit das erste Mal seit sehr Langem eine Woche Urlaub gemacht. Da habe ich Dinge gemacht, die mir Spaß machen: Den Stift in die Hand nehmen, mit Leuten unterhalten, die ganz etwas anderes machen ... ich kam richtig Zen zurück." Das hat nicht lange angehalten. „Als wir die nächste Woche von der Reduktion von Mitarbeitenden sprachen, fiel dann auch mein Name. Das war ein richtiger Schock für mich. Schließlich war das Unternehmen in den letzten beiden Jahren so raumgreifend in meinem Leben gewesen – all meine Gedanken kreisten darum."

Das Ende einer Beziehung

Den Schock vergleicht Sophia mit dem eines möglichen Endes einer Beziehung. Sie erlaubte sich, darüber traurig zu sein und die Trauer auch auszuleben. „Ich habe mich aber auch gefragt, wo ich meine Freude wiederfinde. Wie komme ich wieder dorthin, wo ich nicht mehr darüber nachdenke, ob das, was ich gerade tue, Arbeit oder Freizeit ist?" Doch es ist nicht so leicht, eine Beziehung zu beenden – auch wenn die Beziehung toxisch ist. „Ich wusste, wenn ich hier jetzt rausgehe, dann kann ich daran zerbrechen oder als gestärkt Person daraus hervorgehen. Und ich wollte gestärkt herausgehen." Für Sophia war das Grund genug, sich Hilfe zu holen. Sie nahm sich ein Coaching. „Mein großes Ziel war, über die Zeit bei MyCabin rückblickend sagen zu können: Das war wirklich cool und ich bin stolz drauf. Und eben nicht: Fuck, ich bin gescheitert oder habe nicht mein Bestes gegeben."

Wieder bei mir angekommen

„Ich bin Vollblut-Designerin. Ich möchte gestalten. Ich liebe den Startup-Vibe, aber den kann ich auch außerhalb des eigenen Startups erleben." sagt Sophia heute. Im Coaching wurde ihr einiges klar. „Ich studiere ja eigentlich noch im Master Kommunikationsdesign, hatte aber keine Zeit für den Abschluss. Ich mag meinen Beruf als Designerin, mag mein Studium. Und ich bin gerne eine klassische Kreative, die gerne einen Stift in die Hand nimmt." Dann dann ging alles schnell. Zwei Wochen später hatte die Designerin sich von MyCabin getrennt und selbständig gemacht. „Davor habe ich noch bei meinen Eltern angerufen und angemeldet, dass jetzt noch eine haarige Phase kommen könnte. Die haben gesagt:'Du machst das schon.'" Zum Zeitpunkt dieses Gesprächs arbeitet Sophia für drei Startups, die sie in der Entwicklung ihrer Unternehmenserscheinung begleitet. Sie illustriert, macht das Branding und kann von sich sagen: „Ich bin damit total happy."

Glücklich auf getrennten Wegen

MyCabin ist zwar geschrumpft, das Team ist jedoch wieder hoch motiviert. Auch die Investor*innen stehen voll hinter dem Startup. Sophia sagt: „Die ziehen sich gerade die Laufschuhe an und bereiten sich auf den Marathon vor, der vor ihnen liegt". Es ist nicht der Marathon von Sophia. „Das haben vor allem die Menschen in meinem Umfeld gemerkt, ich nicht. Ich war voll in der toxischen Beziehung, die man nicht mehr genießt, aber aus der man auch nicht mehr herauskommt." Heute ist für sie klarer: „Als Kreative ist in meiner Arbeit so viel Herz und so viel meiner Identität drin, dass es nicht erträglich für mich ist, wenn ich mit der Arbeit nicht glücklich bin." Die Kraft, um ihre Identität in die Arbeit zu stecken, zieht Sophia aus vielen Aspekten des Lebens als freie Kreative: „Ein wertschätzendes Miteinander mit meinen Kunden, dass ich mich kreativ ausleben kann und dass ich junge Unternehmen dabei unterstütze, sich darzustellen. Ich hab die Freiheit, mir die Arbeit selbst einzuteilen. Ich kann Freizeit haben und Freunde treffen ohne Zeitdruck!"

Thomas Mielmann
Autor

Vor zwei Jahren noch fester Teil der Filmproduktion „Schurkenstart Film" geht Thomas Mielmann jetzt seine Wege als freier Autor. Wie das gekommen ist? Eine längere Geschichte. Eine, aus der man einiges lernen kann über unternehmerisches Handeln, Resilienz und konstruktiven Umgang mit Krisen. Die Essenz daraus am besten in den Worten von Thomas:

Geworden, wer ich bin

„Es war eigentlich nie so, dass ich gesagt hätte: Ich muss Drehbücher schreiben! Ich bin da eher so reingeraten. Die Pandemie-Jahre waren keine Katastrophen-Jahre für mich, sondern eigentlich gute Jahre. Es gab wenig Events, wo ich sein musste, und ich hatte mehr Zeit und Energie, mich um meinen Beruf zu kümmern. Ich hatte erst kleinere Schreib-Jobs, die dann immer größer geworden sind. Und jetzt bin ich als Drehbuchautor gut beschäftigt."

Virtuelles Arbeiten als bessere Alternative

„Virtuell arbeiten ist so viel einfacher geworden. Vor ein paar Jahren hatten wir noch ein großes Projekt mit dem NDR und da sind wir jeden Monat für eine zweistündige Besprechung von Berlin nach Hamburg gefahren und mussten dazu jeweils schon am Vorabend anreisen. Jetzt sitze ich hier in Las Palmas und kann praktisch alles remote machen. Das spart Zeit und ich habe einen viel besseren Fokus. Für mich als Autor und Ghostwriter ist das ein totaler Gewinn. Ich könnte in Bali oder Südafrika sitzen und könnte jederzeit Jobs annehmen."

Surfen und Arbeiten

„Für mich ist das jetzt das erste Mal, dass ich diese Möglichkeiten, die ich als Selbstständiger immer schon hatte, nutze. Ich sitze hier mit Blick aufs Meer in meinem Apartment auf den Kanaren, und wir haben Ende November 20 Grad. Las Palmas ist derzeit ein Digital-Nomad- und Remote-Working-Hotspot. Insbesondere seit Corona ist es so, dass viele Menschen sagen: Wenn ich remote arbeiten kann, warum dann nicht von hier? Ich gehe jeden zweiten Tag surfen und jeden Tag schwimmen. Das fühlt sich im Moment noch etwas dekadent an – aber ich glaube, das ist nur ein altes Muster im Kopf. Schließlich ist es auch für Orte wie diesen nachhaltiger, wenn man nicht nur als Saisontourist für eine Woche kommt."

Die disruptive Kraft einer Krise

„Ich erlebte das für mich eher als eine Chance. Da steckt eine disruptive Kraft drin: Dass man weniger Büroraum braucht, Arbeit anders organisiert wird und dass Menschen sagen: Es ist möglich – und das, was ich mache, leidet darunter nicht, sondern wird sogar besser. Diesen Gedanken kann man auch auf andere Dinge übertragen. Ich kann mich fragen: Wenn das möglich ist, was kann ich denn noch alles infrage stellen?"

Ziele vs. Gelegenheiten

„Bei Filmemacher hat man ja das klassische Bild von jemandem im Kopf, der große Visionen hat. Bei mir ist das etwas anders. Es gibt nicht diese eine Geschichte in mir, die ich unbedingt erzählen muss. Was ich brauche, ist der Austausch mit anderen Menschen. Ich gucke, wo es spannende Projekte gibt, in denen ich meine Fähigkeiten gut einbringen kann. Aus Zufällen haben sich immer Dinge ergeben, aus denen Kontakte wurden und daraus dann neue Gelegenheiten."

Entscheidungen fällen, die einem Angst machen

„Im Rückblick würde ich sagen, ich hätte auch früher aus der Filmproduktion aussteigen können, um meinen eigenen Weg zu gehen. Und ich glaube, es ist ganz wichtig, den Mut zu haben, schwerwiegende Entscheidungen zu treffen und Beziehungen zu beenden. Zur Zeit bin ich sehr froh darüber, nur mir selbst gegenüber verantwortlich zu sein. Durch die Erfahrungen, die ich davor im Kollektiv gesammelt habe, weiß ich viel besser, worauf ich in einer Zusammenarbeit Wert lege."

Xaver Willebrand

IMAscore, IMAmotion

„Wir versuchen natürlich, einen Plan zu haben, aber es ist Kreativwirtschaft und es ist Musik. Es ist Kunst und Freizeitpark. Es ist im Grunde Zirkus. Es ist Hollywood. Und Hollywood ist unplanbar." Das Unternehmen von Xaver Willebrand, Andreas und Sebastian Kübler hat – viele Jahre nach der Gründung in 2009 – heute noch keinen Businessplan. „Mein schlimmstes Szenario war Krieg in Europa. Wir dachten, solange der nicht in Deutschland stattfindet, hat das keine großen Auswirkungen auf uns. Dass Freizeitparks auf der ganzen Welt schließen müssen und dass auch die Filmindustrie global stillsteht, damit haben wir nicht gerechnet." Damit müsse man aber auch nicht rechnen, ergänzt Xaver. In der Tat ist IMAscore gut durch die Krise gekommen, auch ohne Plan oder Szenario für eine weltweite Pandemie.

Alle bleiben an Bord

„Das Geschäftsjahr 2020 endete im Grunde im März mehr oder weniger komplett für uns. Da waren nur ein paar längerfristige Großaufträge, mit denen wir uns über Wasser hielten." IMAscore ist Marktführer für Audioproduktionen von Freizeitparks. Mit Ausnahme von Komplettproduktionen für Parks in Vietnam und Russland wurden alle Projekte mit Beginn der Pandemie auf Eis gelegt. Auch die Produktion von Film-Trailern unter anderem für Disney und andere Hollywood-Unternehmen brach zu diesem Zeitpunkt vollständig ein. Kinowerbung: dito. Es blieben Aufträge für Streaming-Dienste wie Netflix, die im Gegensatz zu den weggefallenen Aufträgen nicht besonders gut bezahlt sind. „Fast alle haben uns empfohlen, uns ein bisschen zu entschlacken. Aber wir haben in der Zeit alle Mitarbeitenden behalten. Wir haben uns bewusst dagegen entschieden, weil das unsere Freunde sind, die mit uns arbeiten. Hätten wir nicht alle behalten, wären wir, so glaube ich, gescheitert. Das ist allerdings eine Erkenntnis, die man nur im Nachhinein haben kann." Es sei gut gewesen, ein Team zu haben, das nicht zu schnell in Panik gerät. „Wir waren immer ehrlich und haben gesagt, wir können nur bis zum nächsten Monat garantieren, dass wir personell so aufgestellt bleiben." Doch als im Herbst die Aufträge wieder anliefen, war es laut Xaver entscheidend, mit der vollen Power von 16 Personen da zu sein.

Viele Zufälle und ein neues Geschäft

„Als wir Anfang 2021 merkten, dass es sich für uns wieder ausgehen wird, wollten wir erstmals einen weiteren Projektmanager neben mir einstellen. Ich war mir sicher, dass es am Markt niemand gibt, dem ich ausreichend vertrauen kann. Und dann fand ich ihn, weil unsere Kinder zufällig in dieselbe Kita gingen", erinnert sich Xaver. Neben den gesuchten Qualitäten brachte Pierre Reinhard jedoch auch viel technisches Interesse und jede Menge Erfahrung mit verschiedensten Materialien mit. „Und da merkte ich, dass uns genau das gefehlt hatte, um Themenparks als Turn-Key-Projekte anbieten zu können – also nicht nur die Musik, sondern auch die Achterbahnen zu machen." Zufällig war dann noch einer der besten Freelancer für Concepts und 3D im Freizeitparkbereich verfügbar und bereit mitzumachen. „Er hatte gute andere Angebote, aber er war ein Fan von uns. Und dazu kam dann noch meine Frau als Bauingenieurin. Damit konnten wir alle Bereiche abdecken und unter dem neuen Label IMAmotion einen Park Turn-Key verkaufen."

Das Glück einsammeln

„Wir hatten einfach Glück. Glück, dass wir so aufgestellt waren. Alles andere wäre aus meiner Sicht gelogen", gibt sich Xaver bescheiden. Doch was kann man tun, um Glück zu finden? „Wir konnten auf jeden Fall das Vertrauen derer nutzen, die in den letzten Jahren im Musikbereich mit uns gearbeitet hatten. Dass wir statt Musik für einen fünfstelligen Betrag nun einen Themenpark für einen satten siebenstelligen Betrag verkaufen konnten, ist dem Vertrauen des Kunden in das Unternehmen IMAscore geschuldet." Aber vielleicht ist es auch dem Weitblick und der Arbeit mit dem, was da ist, geschuldet? „Wir versuchen generell zu monetarisieren, was an Talenten bei uns in der Firma vorhanden ist. Wir sind ein Kreativbetrieb und das bedeutet, Talent zu nutzen. Wir haben Komponisten, die auch gute Designer sind. Unser Medien-Designer hat einen DJ-Hintergrund, kann dadurch auch in elektronischer Musik aushelfen. Als durch die Pandemie Musik nicht so gefragt war, haben wir uns natürlich überlegt: Was gibt es neben der Musik, das wir können?"

Viele Luftschlösser – und Begeisterung

„Wir bauen viele Luftschlösser", sagt Xaver. Viele Aktivitäten führen am Ende zu nichts. „Es gefällt nicht allen, wenn wir von etwas begeistert sind, und dann passiert am Ende nichts. Aber manchmal bleibt dabei etwas hängen. Ich werde lieber enttäuscht, als es nicht zu probieren. Lieber bin ich begeistert und es wird am Ende nichts, als dass ich aufhöre, begeistert zu sein." Ob eine Idee gut ist, sei keine bewusste Entscheidung, sagt Xaver – außer wenn sie merken, dass die Umsetzung zu teuer wäre. Die Entscheidungen trifft das Unternehmen offenbar vor allem intuitiv. „Oft ist es irgendetwas anderes als die Finanzen, das unsere Begeisterung entfacht und unsere Aufmerksamkeit umlenkt, wie das Eichhörnchen, das gerade vorbeiflitzt. Ich bin davon überzeugt, dass nur die Projekte die richtigen sind, die es schaffen, unsere Aufmerksamkeit so lange zu halten, dass wir sie verwirklichen. Da ist halt viel Bauchgefühl dabei und damit lässt sich auch schlecht Venture Capital einholen."

Den Resilienz-Muskel trainieren

Und dennoch: Wenn eine Idee nicht aufgeht, sich ein Gedanke nicht zum Endprodukt entwickelt, dann kann das enttäuschend sein. Xaver geht damit gelassen um. „Wahrscheinlich liegt es bei mir daran, dass ich unser Projektmanagement mache – das ist anders als das, was meine Co-Gründer machen, wenn sie sich aufs Komponieren konzentrieren", reflektiert Xaver. „Ich bekam das schon immer mit, wenn etwas schief ging. Und ich glaube das ist wie ein Muskel, den man trainieren kann. Ich habe heute kein Problem damit, wenn wir Rückschläge haben. Natürlich bin ich enttäuscht, aber das teile ich nicht immer mit dem Team. Ich ärgere mich halt, und dann geht es weiter. Aber davor hatte ich die Zeit der Begeisterung miterlebt, und das mag ich."

Am wichtigsten: Vertrauensvolle Beziehung zu Kund*innen

„Wenn wir in der Krise nicht diese freundschaftlichen Beziehungen zu unseren Kunden gehabt hätten, hätten wir Probleme gehabt", analysiert Xaver weiter. „In einer früheren Krise habe ich zum Beispiel einmal einen Kunden angerufen und gesagt: Es ist gerade echt knapp, habt ihr etwas für uns? Da hat dieser Park einen Auftrag generiert, den er sonst erst ein paar Monate später ausgeschrieben hätte. Mit der Vorkasse daraus kamen wir über die Runden." Diese Beziehungen entstünden nicht strategisch, sondern weil das Unternehmen es so wolle. „Es gibt viele Komponisten da draußen, auch viele Gute. Was uns ausmacht, ist, dass wir freundlich sind, Spaß bei der Arbeit haben, die Kunden verstehen und eine persönliche Beziehung eingehen. Ich telefoniere oft mit Kunden auch ein bis zwei Stunden lang. Und die erzählen mir von ihren persönlichen Themen. Über Musik baut man halt eben ein unfassbar persönliches Verhältnis auf." Und so entstünde laut Xaver dann auch das Vertrauen, dass er mit seinem Team auch ganze Themenparks realisieren könnte. Es brauche jedoch auch eine Portion Wahnsinn, so einen Auftrag im Zweifelsfall auch anzunehmen. „Ich weiß nicht, wie genau wir das schaffen, aber wir haben Leute gefunden, die sich das mit uns zutrauen. Glück ist ja letztlich nicht planbar. Das heißt man muss auch unplanbar mit etwas Wahnsinn agieren, um das Glück einzusammeln."

Kapitel 3

Hilfe!

Du hast das Gefühl, dass nichts mehr klappt? Ein ganz konkretes Problem verhindert die nächsten Schritte? Euer Team passt nicht mehr? Kurz durchatmen: Für dich als Unternehmer*in ist das normal und es ist dein Job eine Lösung zu finden. Damit das einfacher geht, haben wir ein paar mögliche Hilferufe und dazu passende Antworten gesammelt. Die Antworten finden sich in Tools und Methoden, die dir helfen die Orientierung zu finden.

Außerdem haben wir mit zahlreichen Unternehmer*innen gesprochen, um deren Erfahrung an dich weitergeben zu können. Die Interviews findest du immer am Ende jedes Infoblocks.

Viel Spaß beim Eintauchen und wir drücken alle Daumen, dass du deinen Weg schnell findest.

Hilfe, mein Umsatz ist eingebrochen!

Ein*e wichtige*r Kund*in ist abgesprungen? Die Konkurrenz hat dich überrumpelt? Plötzlich fehlt dir der Umsatz? Egal warum, du musst jetzt schnell handeln, um dein Unternehmen zu retten! Also nimm die folgenden Tools, um deine Chancen zu erkennen und wahrzunehmen.

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 2 - Aus Zufällen Chancen machen.** Was kannst du JETZT tun? Wie kommst du an Input für neue Ideen? Wie findest du in der Not Orientierung, Sicherheit und Stabilität?
- **Tool 3 - Anker werfen.** Halt dich fest, denn damit beantwortest du Fragen wie: Wo findest du Unterstützung? Wie kommst du schnell zu neuen Inputs? Wie kannst du ein Netzwerk aufbauen?
- **Tool 6 - Nach vorne Schwingen.** Geh mit dem Flow und finde unter anderem heraus: Wie kommst du vom Schock ins Handeln? Wohin können dich die nächsten Schritte führen? Wie könnten Alternativen und Optionen aussehen?

Was ist schon graue Theorie? Du brauchst ein paar echte Beispiele, wie es andere Unternehmer*innen vorgemacht haben, als ihr Umsatz plötzlich weg war? Dann lies dir das Interview mit Florian Berger von Donkey &MYLK durch.

Auch bei Felix Nolze von rotes Pferd GmbH genau wie Lutz Woellert, Gründer bei Identitätsstiftung sowie Mareike Roth (HOCH E) und ebenso bei Ana Angel (monströös) kam es zu Umsatzeinbrüchen.

Hilfe, ich habe zu viele Aufträge!

Wenn es mal läuft, dann läuft es einfach – doch damit kommen ganz neue Herausforderungen! Plötzlich reihen sich die Aufträge aneinander, dir fehlt einfach Zeit, das Material ist knapp, deine Mitarbeitenden schieben auch schon Überstunden über ein erträgliches Maß hinaus. Eine gute Gelegenheit, um Klarheit zu finden und dich gegebenenfalls auf nachhaltiges Wachstum vorzubereiten. Nutze dafür die folgenden Tools:

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 2 - Aus Zufällen Chancen machen.** Was kannst du JETZT tun? Wie kommst du an Input für neue Ideen? Wie findest du in der Not Orientierung, Sicherheit und Stabilität?
- **Tool 5 - Wünschenswerte Zukünfte.** Dabei geht es um den weiteren Weg: Wie erschließt du dir neue Wege? Welche Alternativen und Optionen gibt es? Wie kannst du diesen Weg im Einklang mit deiner Vision und deinen Werten gehen?

Mitten in der Pandemie zu viel zu tun? Für manche klingt das nach Luxus. Doch es kann auch zum Problem werden. Franziska Ritter veranstaltet die 1:1 Concerts – und weiß wie mit derartigen Herausforderungen umgegangen werden kann.

Hilfe, ich bekomme kein Material mehr!

Lieferengpässe, Embargos im Welthandel, Klimawandel, steigende Rohstoffpreise oder irgendjemand hat den Markt leer gekauft...die Gründe für Materialmangel sind vielfältig. Doch was tun, wenn du plötzlich mit „leeren Händen" dastehst und dir das Material ausgeht? Es gibt ein paar Ansätze, mit denen du die Situation vielleicht für positives nutzen kannst. Probiere dafür die folgenden Tools aus:

- **Tool 2 - Aus Zufällen Chancen machen.** Was kannst du JETZT tun? Wie kommst du an Input für neue Ideen? Wie findest du in der Not Orientierung, Sicherheit und Stabilität?
- **Tool 3 - Anker werfen.** Halt dich fest, denn damit beantwortest du Fragen wie: Wo findest du Unterstützung? Wie kommst du schnell zu neuen Inputs? Wie kannst du ein Netzwerk aufbauen?
- **Tool 6 - Nach vorne Schwingen.** Geh mit dem Flow und finde unter anderem heraus: Wie kommst du vom Schock ins Handeln? Wohin können dich die nächsten Schritte führen? Was können Alternativen und Optionen sein?

Mit schwankenden Rohstoffpreisen hat auch Felix Nolze von der rotes pferd GmbH zu tun. Lies hier, wie er damit umgeht.

Hilfe, in der Geschäfts-führung kriselt es!

Einst wart ihr ganz eng, zwischen euch hat kein Blatt Papier gepasst – doch da hat sich etwas verändert: Es kriselt in der Geschäftsführung. Ihr zieht nicht mehr am gleichen Strang. Ständig gibt es Streit, ihr seid nicht mehr ehrlich miteinander, es passt nicht mehr.

Es gibt ein paar Möglichkeiten, um aus der Situation jetzt heraus zu kommen – individuell oder aber auch als Team. Verwende die nachfolgenden Tools, um deine Optionen zu finden.

- **Tool 1 - Check-Up.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 2 - Aus Zufällen Chancen machen.** Was kannst du JETZT tun? Wie kommst du an Input für neue Ideen? Wie findest du in der Not Orientierung, Sicherheit und Stabilität?
- **Tool 5 - Wünschenswerte Zukünfte.** Dabei geht es um den weiteren Weg: Wie erschließt du dir neue Wege? Welche Alternativen und Optionen gibt es? Wie kannst du diesen Weg im Einklang mit deiner Vision und deinen Werten gehen?
- **Tool 6 - Nach vorne schwingen.** Geh mit dem Flow und finde unter anderem heraus: Wie kommst du vom Schock ins Handeln? Wohin können dich die nächsten Schritte führen? Was können Alternativen und Optionen sein?

Bei MyCabin hat sich das Gründer*innenteam sehr verändert. Mitgründerin Sophia Hummler erzählt im Interview, wie sich das für sie selbst ausgewirkt hat.

Hilfe, mein Geschäftsmodell funktioniert nicht mehr!

Wenn irgendetwas in der Welt konstant ist, dann ist es die Veränderung. Märkte sind nie konstant, Kund*innen ändern ihre Vorlieben, Gesetze werden geschrieben – und plötzlich wird das, was du machst, nicht mehr gebraucht. Doch keine Bange! Es gibt Wege aus diesem Dilemma. Nutze die nachfolgenden Tools und Methoden, um neue Wege zu finden.

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 2 - Aus Zufällen Chancen machen.** Was kannst du JETZT tun? Wie kommst du an Input für neue Ideen? Wie findest du in der Not Orientierung, Sicherheit und Stabilität?
- **Tool 3 - Anker werfen.** Halt dich fest, denn damit beantwortest du Fragen wie: Wo findest du Unterstützung? Wie kommst du schnell zu neuen Inputs? Wie kannst du ein Netzwerk aufbauen?
- **Tool 5 - Wünschenswerte Zukünfte.** Dabei geht es um den weiteren Weg: Wie erschließt du dir neue Wege? Welche Alternativen und Optionen gibt es? Wie kannst du diesen Weg im Einklang mit deiner Vision und deinen Werten gehen?

Hilfe, wir wachsen!

Ein Team von bis zu zehn Mitarbeitenden kannst du als Gründer*in noch gut führen. Darüber wird es schon schwieriger – und wenn du plötzlich 30 oder sogar 50 Personen tagtäglich koordinieren sollst, dann brauchst du dringend Unterstützung dafür. Doch wie soll dein Unternehmen mit mehr Menschen aussehen? Flache Hierarchien, Managementebenen und verteilte Verantwortlichkeiten? Oder doch lieber mit einer*m starken Kapitän*in? Finde es mit den folgenden Tools heraus.

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 3 - Anker werfen.** Halt dich fest, denn damit beantwortest du Fragen wie: Wo findest du Unterstützung? Wie kommst du schnell zu neuen Inputs? Wie kannst du ein Netzwerk aufbauen?
- **Tool 5 - Wünschenswerte Zukünfte.** Dabei geht es um den weiteren Weg: Wie erschließt du dir neue Wege? Welche Alternativen und Optionen gibt es? Wie kannst du diesen Weg im Einklang mit deiner Vision und deinen Werten gehen?

Franziska Schmid von Junge Tüftler*innen hat eine solche Erfahrung gemacht. Lies dir das Interview mit ihr durch.

Hilfe, etwas überfordert mich/uns!

Niemand weiß alles und ein umfangreicher Erfahrungsschatz kann auch nicht über Nacht gesammelt werden. Als Unternehmer*in ist dir aber ohnehin klar, dass es keine Probleme, sondern nur Herausforderungen gibt, auf die du dich einstellen kannst. Wenn du etwas nicht weißt, dann recherchierst du. Wenn du etwas nicht kannst, dann lernst du es. Aber manchmal ist das alles gar nicht so einfach. Hier drei passende Tools, um dir zu helfen:

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 3 - Anker werfen.** Halt dich fest, denn damit beantwortest du Fragen wie: Wo findest du Unterstützung? Wie kommst du schnell zu neuen Inputs? Wie kannst du ein Netzwerk aufbauen?
- **Tool 4- Resilienzmuskel trainieren.** Wie erlernst du im Alltag wichtige Fähigkeiten? Wie übst du Chancen zu erkennen und zu nutzen? Wie trainierst du dich und auch dein Unternehmen?

Eine solche Situation mussten Nathalie Dziobek-Bepler von baukind ebenso wie Ana Angel von monströös und Sophia Hummler meistern. Lies dir die Interviews mit ihnen durch, vielleicht kannst du etwas für dich mitnehmen.

Hilfe, uns fehlen Kompetenzen!

Niemand ist perfekt, auch wenn dein Unternehmen vielleicht schon sehr nah an der Meisterschaft dran ist ;-). Doch um dieses Ziel zu erreichen brauchst du plötzlich Wissen, Know How, Fertigkeiten, die schlicht nicht da sind. Was tun? Ganz klar – nutze die nachfolgenden Tools, um dir entsprechend Hilfe zu holen.

- **Tool 3 - Anker werfen.** Halt dich fest, denn damit beantwortest du Fragen wie: Wo findest du Unterstützung? Wie kommst du schnell zu neuen Inputs? Wie kannst du ein Netzwerk aufbauen?
- **Tool 4 - Resilienzmuskel trainieren.** Wie lernst du im Alltag wichtige Fähigkeiten dazu? Wie übst du Chancen zu erkennen und zu nutzen? Wie trainierst du dich und auch dein Unternehmen?

Genau so erging es Franziska Schmid von Junge Tüftler*innen. Im Interview erzählt sie, wie sie die Situation gemeistert hat.

Hilfe, wir müssen unter Druck entscheiden!

Zack! Eine Entscheidung muss her – und – zwar – schnell! Egal ob sich eine tolle Chance bietet oder ein unvorhergesehenes Ereignis dich zu einer Entscheidung zwingt. Du stehst vor einem Berg, weißt nicht welcher Weg der richtige ist. Eine Situation, in der schon viele Unternehmer*innen steckten. Und deswegen gibt es Erfahrungswerte. Mit den folgenden Tools triffst auch du deine richtige Entscheidung.

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 2 - Aus Zufällen Chancen machen.** Was kannst du JETZT tun? Wie kommst du an Input für neue Ideen? Wie findest du in der Not Orientierung, Sicherheit und Stabilität?
- **Tool 3 - Anker werfen.** Halt dich fest, denn damit beantwortest du Fragen wie: Wo findest du Unterstützung? Wie kommst du schnell zu neuen Inputs? Wie kannst du ein Netzwerk aufbauen?

Hilfe, ich habe meine Vision verloren!

Als du gestartet bist, wusstest du genau, wohin die Reise gehen soll. Doch im täglichen Betrieb, mit den vielen Aufgaben, Kund*innengesprächen, der Mitarbeitendenkoordination, da kann das „Warum" schon mal auf der Strecke bleiben. Keine Sorge, die Antwort schlummert in dir. Nutze die nachfolgenden Tools, die dir dabei helfen, die Antworten zu wecken und wieder auf deinen Weg zu finden.

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 5 - Wünschenswerte Zukünfte.** Dabei geht es um den weiteren Weg: Wie erschließt du dir neue Wege? Welche Alternativen und Optionen gibt es? Wie kannst du diesen Weg im Einklang mit deiner Vision und deinen Werten gehen?
- **Tool 6 - Nach vorne Schwingen.** Geh' mit dem Flow und finde unter anderem heraus: Wie kommst du vom Schock ins Handeln? Wohin können dich die nächsten Schritte führen? Was können Alternativen und Optionen sein?

So ging es Sophia Hummler, die Designerin ist. Lies das Interview mit dir durch, um von ihren Erkenntnissen zu lernen.

Hilfe, ich habe eine persönliche Krise, die auch das Geschäft beeinflusst.

Es gibt Dinge, die kannst du nicht beeinflussen. Die passieren einfach. Ärger mit der Familie, Krankheit, das Ende einer Beziehung bringt dein Privatleben gehörig durcheinander. Und das wirkt sich natürlich auf die Firma aus (selbst wenn es etwas positives ist wie ein neues Familienmitglied). Dafür gibt es Lösungen. Verwende die nachfolgenden Tools, um das Beste aus der Situation zu machen.

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 5 - Wünschenswerte Zukünfte.** Dabei geht es um den weiteren Weg: Wie erschließt du dir neue Wege? Welche Alternativen und Optionen gibt es? Wie kannst du diesen Weg im Einklang mit deiner Vision und deinen Werten gehen?

Lutz Woellert von Identitätsstiftung und Nathalie Dziobek-Bepler von baukind können ein Lied von einer solchen Situation singen. Lies die Interviews mit ihnen, um aus ihrer Erfahrung zu lernen.

Hilfe, die Krise ist da! Lass uns was Neues machen!

Gestern war noch alles okay. Das Unternehmen lief gut, kein drohender Umsatzeinbruch, keine wankelmütigen Kund*innen. Und dann änderte sich alles – Krise! Aber: In jeder Krise steckt auch eine Chance. Die Chance, die Dinge anders, besser, oder auch ganz neu zu machen. Also los!

- **Tool 1 - Checkup.** Hier geht es um Fragen wie: Wo stehst du, wo willst du hin? Auf welche Werte und Visionen kannst du dich besinnen? Wie kannst du die Chance nutzen?
- **Tool 2 - Aus Zufällen Chancen machen.** Was kannst du JETZT tun? Wie kommst du an Input für neue Ideen? Wie findest du in der Not Orientierung, Sicherheit und Stabilität?
- **Tool 6 - Nach vorne Schwingen.** Geh mit dem Flow und finde unter anderem heraus: Wie kommst du vom Schock ins Handeln? Wohin können dich die nächsten Schritte führen? Was können Alternativen und Optionen sein?

Alles auf Null? Franziska Ritter von 1:1 Concerts und Sophia Hummler - Designerin, haben das erlebt. In den Interview mit ihnen liest du wie sie das gemeistert haben.

Krisen-Checkliste

Die nachfolgenden Krisen-Checkliste wurde für Kleine und Mittlere Unternehmen in Los Angeles erstellt und soll diesen helfen Resilienz aufzubauen. Sie passt unserer Meinung nach, so wie wir sie angepasst haben, auch hervorragend in dieses Toolkit, um akut Überblick zu geben und somit schnell zu helfen.

Priorisieren und Organisieren

- Kläre, welche die wichtigsten Aufgaben sind, um deinen Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten und stelle sicher, dass diese erledigt werden können.
- Schule deine Mitarbeiter*innen darin, diese Aufgaben auszuführen, falls wichtige Kolleg*innen ausfallen sollten.
- Erstelle eine Risikokarte und dazu gehörige Aktionspläne, falls du noch keine hast.
- Überprüfe deine Pläne. Nimm dir Zeit, um alternative Geschäftsmodelle zu entwickeln, korrigiere deine Umsatz- und Kostenprognose, passe die Abläufe an und identifiziere verschiedene Wiederherstellungs- und Notfalloptionen.
- Sammele Unternehmensdokumente sowohl in Papierform als auch in elektronischer Form. Dazu gehören Dokumente zur Unternehmensgründung, Miet- und Rechtsvereinbarungen, Lizenzen und Genehmigungen, Versicherungspolicen, Jahresabschlüsse und Steuerunterlagen, um nur einige zu nennen.
- Prüfe deine Versicherungspolice und melde gegebenenfalls Ansprüche an.

Notwendige Anpassungen vornehmen

- Überprüfe deine Prognosen und versuche, Risiken, die durch die Ausnahmesituation entstehen, so zu verkleinern, dass die Verluste leistbar bleiben.
- Halte deine Dienstleister*innen, Lieferant*innen und dein Materiallager im Blick, um auf Schwierigkeiten rasch reagieren zu können.
- Kreise die Problemschwerpunkte ein, die durch die Krise entstehen, und suche gezielt nach möglichen Anpassungen in Produkt, Mehrwert, Zielgruppe, Markt, Materialien, Verkaufsweg.
- Analysiere die Krise auf Chancen für dein Unternehmen und nutze diese, auch wenn du dich damit von deinem Kerngeschäft entfernst. Behalte deine Identität und Vision dabei im Blick.

Mit dem Netzwerk in Kontakt bleiben

- Kommuniziere schnell und transparent: Teile deine Pläne mit und bitte gegebenenfalls um Unterstützung.
- Informiere deine Mitarbeiter*innen laufend über Änderungen bei den Standards und Regeln.
- Informiere deine Kund*innen frühzeitig über anstehende Änderungen bei Dienstleistungen oder Zeitplänen und lasse sie wissen, wie sie dein Unternehmen weiterhin unterstützen können.
- Überprüfe, wie die Situation bei deinen Lieferant*innen und Auftragnehmer*innen ist, und erweitere bei Bedarf deinen Stamm an Lieferant*innen und Auftragnehmer*innen.
- Nimm Kontakt zu deiner*m Vermieter*in, Kreditgeber*innen und Investor*innen auf, um Optionen zu besprechen, die für beide Seiten gangbar sind.
- Wende dich an professionelle Berater*innen wie deine*n Anwält*in, Steuerberater*in, Buchhalter*in und Versicherungsexpert*in, um Rat und Unterstützung zu erhalten.

Gesundheit und Wohlbefinden

- Leite Hygienemaßnahmen ein und stelle sicher, dass diese auch durchgeführt werden, falls es nötig ist – etwa wegen Corona.
- Hole bei Bedarf Gesundheitsinformationen ein.
- Vergiss nicht, auf dein eigenes emotionales Wohlbefinden und das deiner Mitarbeiter*innen zu achten.

Unternehmens Resilienz

- Richte deine internen Abläufe auf die neue Situation aus.
- Binde alle Akteur*innen deines Unternehmens in die Umstrukturierung ein: Mitarbeitende, Kund*innen, Vermieter*innen, Kreditgeber*innen, Lieferant*innen, Auftragnehmer*innen.
- Triff klare Vereinbarungen mit ihnen für den Zeitraum, den du überschauen und beeinflussen kannst.
- Nach Ablauf dieses Zeitraums bewerte die Situation neu, erneuere oder verändere die Verabredung.
- Stelle, wenn möglich, die nötigen Ressourcen zur Verfügung.
- Sondiere den Zugang zu Finanzierungs- und Fördermodellen zur Überbrückung und Umgestaltung, aber auch für Investitionen.
- Versichere dich, dass deine Mitarbeiter*innen Zugang zu Angeboten und Leistungen der öffentlichen Hand wie beispielsweise Überbrückungsgelder oder Förderinstrumente haben und diese auch wahrnehmen.

Förderung und Finanzierung

Informiere dich über Möglichkeiten, externe Expertise und/oder finanzielle Unterstützung hinzuziehen. Etwa in diesen Feldern:

- Förderberatung und Förderinstrumente
- Coaching und Mentoring
- Kreditvergabe
- Darlehen und Darlehensbürgschaften
- Vermeidung von Entlassungen, beispielsweise Kurzarbeitsgeld
- Unterstützungsangebote der Kommune

Informiere dich fortlaufend über Veränderungen in der Gesetzgebung.

- Auf Europäischer Ebene
- Auf Bundesebene
- Auf Landesebene
- Auf kommunaler Ebene

Kapitel 4

Tools

Das Toolkit arbeitet mit Tools und Methoden, die von Kultur- und Kreativpilot*innen verschiedener Jahrgänge im Rahmen von Workshops aus ihrer eigenen unternehmerischen Praxis zusammengetragen wurden. Sie dienen als Inspiration und sollen dich dabei begleiten, deine eigenen Antworten zu finden auf aktuelle Fragen, wenn es bei dir oder in deinem Unternehmen Probleme gibt oder Krisen zu meistern sind.

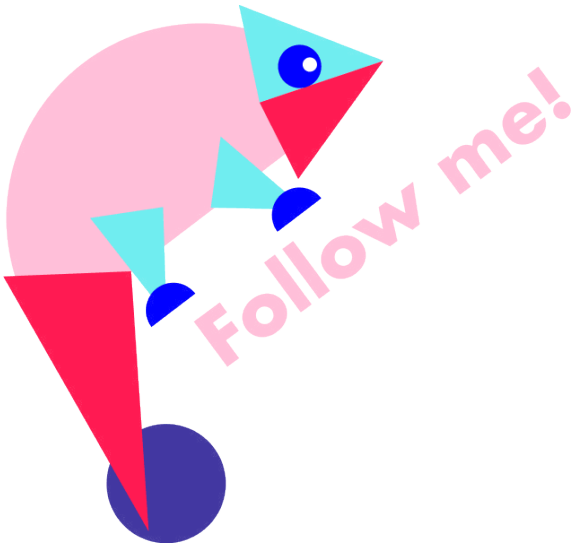
Das Toolkit besteht aus sechs einzelnen Tools. Jedes soll dich dabei unterstützen, eine Antwort zu finden auf eine aktuelle Fragestellung. Du findest alle Tools in der Map. In ihren Bubbles werden ihre jeweiligen Fragestellungen und Zielrichtungen erläutert.

Deshalb beinhaltet jedes Tool eine Kombination aus Methodenkits, die die Fragestellung aufgreifen und mit weiteren Wegen, Antworten auf die gestellten Fragen geben. Einige davon sind direkt im Toolkit zu finden. Andere verweisen auf externe Ressourcen, die zum Teil erst über einen längeren Zeitraum hinweg aufgebaut werden müssen. So liefern die Tools unterschiedliche Wege, um sich dem Thema Resilienz auf unterschiedlichen Ebenen anzunähern.

Wir haben bei der Wahl der Ressourcen im Toolkit besonderen Wert darauf gelegt, dass die Methoden und Instrumente niedrigschwellig anwendbar sind. Das bedeutet für uns: Sie sind leicht verständlich, es ist keine Investition nötig und sie zeigen Lösungswege auf, die jede*r Unternehmer*in sich allein oder im Team mit anderen erarbeiten kann.

Kein Instrument ist perfekt und nichts bleibt immer gleich. Deshalb sind diese Tools offen. Offen für neue Methoden. Offen für aktuelles Wissen. Und offen für eure Erfahrungen und Geschichten über Resilienz.

Die Instrumente, die du hier findest, verstehen wir als Starter-Set. Sie sollen dir eine erste Idee und Hinweise darauf geben, wie du ein*e resilientere Unternehmer*in werden kannst und dich zugleich dazu inspirieren, deine eigenen Tools zu entdecken und verfeinern.



Tool 1: Check-Up

Willkommen im Check-Up-Tool. Hier geht es um die Frage: „Wo stehe ich und wo will ich hin?“. Dieses Tool suchst du am besten aus, wenn du die Orientierung verloren hast. Irgendetwas ist passiert, das dich und dein Unternehmen heftig durcheinanderwirbelt.

Aber du weißt nicht genau, wo du ansetzen sollst, um das Problem zu lösen. Du bist überfordert von der Situation, musst mal einen Moment durchatmen. Wir helfen dir, einen Schritt zurückzutreten, damit du das große Ganze wieder sehen kannst. Wir begleiten dich dabei, deinen aktuellen Standpunkt zu bestimmen. So kannst du die richtigen Fragen stellen, um dich neu auszurichten.

Wir haben drei Bereiche identifiziert, die du betrachten kannst:

▶ **Leitfrage:** *Wie kann ich in einer akuten Notlage rasch Orientierung, relative Sicherheit und Stabilität schaffen?*
Wenn du dich in einer akuten Unternehmenskrise befindest und Wege suchst, klug zu entscheiden welche nächsten Schritte du gehen willst, wähle das Methodenkit **ORIENTIERUNG**

▶ **Leitfrage:** *Wie kann ich mich auf meine Vision und Werte zurückbesinnen?*
Wenn du denkst, du hast deine Ziele im unternehmerischen Alltag irgendwie verloren oder sie sind dir nicht mehr klar, oder passen nicht mehr zu dem was du tust und Wege suchst, die Situation zu reflektieren und anzupassen, dann wählst du das Methodenkit **VISION**.

▶ **Leitfrage:** *Wie kann ich üben, zu erkennen, welche Chancen sich aus Krisen ergeben?*

Wenn du mutlos bist, den Glauben daran zu verlieren drohst, dass es schon irgendwie weitergehen wird. Wenn du unsicher bist und neue Optionen und Perspektiven brauchst, dann wähle das Methodenkit **IMPULS**.

Nutze die Unternehmer*innengeschichten, um zu erfahren, wie andere Kreativunternehmer*innen sich in Krisensituationen verhalten. Schau' dir die Impulsvideos der Expert*innen für Resilienz und unternehmerisches Handeln an. Nimm unsere Leitfragen zur Hilfe. Lerne, welche Faktoren zu mehr Resilienz führen und in welchen Situationen Resilienz vonnöten ist.

Wenn du gerne liest, dann nimm das Buch „Getting Things Done" von David Allen zur Hand.

Das Ziel dieses Tools ist, dich dabei zu begleiten, deine Situation präzise zu beschreiben und deine Ziele zu benennen und dadurch die Ruhe und Klarheit zu schaffen, die du benötigst, um die nächsten Schritte zu gehen.

Tool 2: Aus Zufällen Chancen machen

Willkommen im Limonaden-Tool. Hier lernst du, aus Zitronen Limonade zu machen. Aus Zufällen Chancen zu machen. Das hört sich an wie ein Zaubertrick? Ist es nicht.

Hier geht es um die Frage: „Was kann ich jetzt tun". Dieses Tool suchst du am besten aus, wenn du in einer akuten Krise steckst und schnell ins Handeln kommen willst. Egal ob von außen oder innen: Irgendetwas ist passiert, das dich und dein Unternehmen heftig durcheinandergewirbelt hat.

Du bist blockiert und drehst Runde um Runde in der Theorie, kommst aber nicht ins Handeln. Jeder Plan scheint falsch zu sein oder einen Haken zu haben. Du bist überfordert von der Situation, aber die Zeit rennt und du willst schnell zurück in den Handlungsmodus kommen. Wir helfen dir, eine rasche Inventarisierung zu machen, deinen Kurs neu auszurichten und loszulaufen. So kommst du zurück ins Handeln, erkennst deine Chancen und gehst konkrete nächste Schritte.

Wir haben drei Bereiche identifiziert, die dir dabei helfen:

▶ **Leitfrage:** *Ich bin in einer akuten Notlage. Wie kann ich rasch Orientierung, relative Sicherheit und Stabilität schaffen?*
Wenn du dich in einer akuten Unternehmenskrise befindest und Wege suchst, klug, aber dennoch schnell zu entscheiden, welche nächsten Schritte du gehen willst, wähle das Methodenkit **ORIENTIERUNG**

▶ **Leitfrage:** *Ich bin in einer akuten Schocksituation. Wie kann ich schnell in lösungsorientiertes Handeln kommen?*
Wenn die Aufgabe zu groß oder zu komplex scheint und kein rettender Plan in Sicht ist. Wenn dir zum Beispiel plötzlich das Geschäft weggebrochen ist und du ahnst: so schnell kommt es auch nicht zurück. Dann wähle das Methodenkit **STARTEN**.

▶ **Leitfrage:** ***Wie kann ich schnell neuen Input und Ideen für lösungsorientiertes Handeln generieren?***
Wenn du schnell viele neue Lösungsansätze für dein Problem haben willst. Wenn du neue Perspektiven brauchst, weil dir gerade nichts mehr einfällt. Wenn du einen Rat aus der Praxis von Menschen benötigst, die vor ähnlichen Problemen standen und sie gelöst haben, dann wähle das Methodenkit **LÖSUNGEN**.

Nutze das Effectuation Canvas, um eine rasche Übersicht darüber zu erlangen, wo du dein Geschäftsmodell jetzt anpassen musst. Werde dir darüber klar, ob du dein Problem allein lösen kannst oder Hilfe benötigst. Mach eine Aufstellung aller Menschen, die dir helfen könnten und gehe auf sie zu. Schließe dich einem Netzwerk von Unternehmer*innen an, die vor denselben beziehungsweise ähnlichen Problemen stehen. Dort erfährst du auch, welche Finanzierungs- und Förderangebote es aktuell gibt und kannst aktuelle Informationen mit den anderen austauschen.

Wenn du gerne liest, dann nimm das Buch „Effectuation“ von Michael Faschingbauer zur Hand.

Dieses Tool soll dich dabei begleiten, dir deine verfügbaren Mittel und Optionen bewusst zu machen. Es zeigt dir Alternativen und neue Wege auf, damit du dir aus eigener Kraft schnell neue Handlungsoptionen erschließen kannst.

Tool 3: Anker werfen

In unsicheren Zeiten Sicherheit gewinnen. Hier lernst du, dir ein Umfeld und eine Struktur zu schaffen, die dich dabei unterstützt mit Unsicherheit umzugehen. Du entdeckst gemeinsam mit Anderen, welche Kompetenzen und Fähigkeiten für dich nützlich sind und tauschst praxisrelevantes Wissen und Expertise aus. Du wirfst also einen Anker, um in der Unsicherheit gesichert zu werden.

Hier geht es um die Frage: „Wo finde ich Unterstützung?". Dieses Tool suchst du am besten aus, wenn du kurz- mittel- und langfristig eine unterstützende Struktur für dich und dein Unternehmen aufbauen willst, das euch Sicherheit gibt und in Krisenzeiten wichtige Informationen bereithält. Du lernst Methoden kennen, wie du neue Kompetenzen und Fähigkeiten herausbildest.

Denn irgendwie drehst du dich im Kreis, es geht nicht weiter. Du hast das Gefühl allein im Sturm zu stehen und dich um dich selbst zu drehen. Es fehlt dir an Wissen, Kompetenzen oder Ideen, um die nächsten Schritte zu gehen, aber genügend Zeit und Geld, um eine Schulung zu besuchen, hast du auch nicht.

Wir haben drei Bereiche identifiziert, die dir helfen, Unterstützung zu organisieren:

▶ **Leitfrage:** *Wie kann ich schnell neuen Input und Ideen für lösungsorientiertes Handeln generieren?*
Wenn du schnell viele neue Lösungsansätze für dein Problem haben willst. Wenn du neue Perspektiven brauchst, weil dir gerade nichts mehr einfällt. Wenn du einen Rat aus der Praxis von Menschen benötigst, die vor ähnlichen Problemen standen und sie gelöst haben, dann wähle das Methodenkit **LÖSUNGEN**.

▶ **Leitfrage:** *Welche Kompetenzen und Fähigkeiten kann ich aufbauen, um Krisen, Veränderungen und Übergänge gut zu meistern?*
Wenn du mit dem vorhandenen Wissen nicht mehr weiterkommst und auch das Team an seine Grenzen gerät. Wenn du, um vorwärtszukommen neue Kompetenzen brauchst, aber noch nicht weißt, welche. Wenn du Ideen schnell mal ausprobieren willst und dafür eine Testgruppe brauchst. Wenn du die Herausforderung gezielt suchst, um deine Perspektive zu erweitern und deine Entscheidungsfreudigkeit und Reaktionszeit zu trainieren, dann wähle das Methodenkit **DAZULERNEN**.

▶ **Leitfrage:** *Wie baue ich mir ein Expert*innen- und Kompetenzen-Cluster, das als Sicherheitsnetz im Krisenfall trägt?*
Wenn du sicherstellen willst, dass du trotz vollem Arbeitsalltag auch langfristig beweglich und entscheidungsfreudig bleibst. Wenn du mit geringem Aufwand an den spannenden Themen der Gegenwart und Zukunft dranbleiben und dich über Änderungen und neue Ideen informieren willst. Wenn du dein Netzwerk um neue und ungewohnten Perspektiven erweitern willst. Wenn du Inspiration und frisches Wissen erhalten willst. Wenn du gezielt Feedback einholen willst, dann wähle das Methodenkit **PRAXISWISSEN**.

Überlege dir, welches Wissen und welches Netzwerk dir jetzt gerade am meisten bringt und wozu du gerne dauerhaft beitragen willst. Wenn du unentschlossen bist, probiere das eine oder andere Netzwerk aus, bevor du dich festlegst. Lies Bücher und höre Podcasts und Vorträge von Menschen, die dich inspirieren. Nimm Kontakt zu ihnen auf und verabrede dich zum Gespräch. Bitte befreundete Unternehmer*innen mit dir zusammen ein Coaching-Tandem zu bilden. Greife auf gegebenenfalls bestehende Netzwerkressourcen wie beispielsweise das Kultur- und Kreativpilot*innennetz zurück.

Wenn du gerne liest, dann nimm das Buch „Communities of Practice – Die Kraft der kollektiven Intelligenz" von Ulrich Schönbauer zur Hand.

Das Ziel dieses Tools ist, dich dabei zu begleiten, dir ein tragfähiges Netzwerk von Gleichgesinnten und Unterstützer*innen jenseits deines Unternehmens aufzubauen, das im Krisenfall Halt bietet und im Alltag Inspirationsquelle und Wissensressource ist.

Tool 4: Den Resilienzmuskel trainieren

Willkommen im Fitnessstudio. Hier trainierst du für den Ernstfall und bereitest dich auf unruhige Zeiten vor. Du lernst, Resilienz in deinen Alltag und deine Strukturen fest zu integrieren. Resilienz ist keine Eigenschaft, sondern ein stetiger Entwicklungsprozess. Wer in ruhigen Zeiten anfängt zu trainieren, ist gut gerüstet für den Sturm.

Hier geht es um die Frage: „Wie können wir im Alltag voneinander lernen?". Dieses Tool suchst du am besten aus, wenn du alleine, im eigenen Team oder im Verbund mit Anderen Resilienz aufbauen möchtest. Du kannst Strategien für Resilienz aufbauen, genauso wie Strukturen zur Anpassung an neue Situationen. Übe gemeinsam mit deinem Team oder Vertrauten neue Routinen ein. Du lernst Methoden kennen, wie du neue Kompetenzen und Fähigkeiten ausbildest.

Ziel dieses Tools:

- Wenn du nach kleinen Impulsen suchst, die du in deinen Alltag integrieren kannst.
- Wenn du nach Strategien suchst, die dir helfen, als Person resilienter zu werden und Krisen besser zu meistern.
- Wenn du im Team Routinen etablieren willst, die helfen, regelmäßig die Perspektive zu wechseln.
- Wenn du dich und dein Team darin schulen willst, Veränderung und Anpassung als Teil einer Strategie zu verstehen, nicht als Ausnahmefall,
  dann ist dieses Tool für dich richtig.

Wir haben drei Bereiche identifiziert, die dir helfen, Unterstützung zu organisieren:

▶ **Leitfrage:** *Wie kann ich üben, die Chancen, die sich aus Krisen ergeben zu erkennen?*
Wenn du mutlos bist, den Glauben daran zu verlieren drohst, dass es schon irgendwie weitergehen wird. Wenn du merkst, dass du verzagt bist und neue Optionen und Perspektiven brauchst, dann wähle das Methodenkit **IMPULS**.

▶ **Leitfrage:** *Wie trainiere ich mich und mein Unternehmen dafür, flexibel und offen zu sein, damit wir Veränderungen schneller umsetzen können?*
Wenn du möchtest, dass du und dein Team Veränderung als willkommenen Impuls für Verbesserung und Weiterentwicklung verstehen. Wenn du den Resilienzmuskel deines Teams und deines Unternehmens trainieren willst und deine Kund*innen- und Lieferbeziehungen auf ein nachhaltigeres Fundament stellen willst, dann wähle das Methodenkit **ZUKUNFTSKUNST**.

▶ **Leitfrage:** *Wie baue ich mir ein Expert*innen- und Kompetenzen-Cluster, das als Sicherheitsnetz im Krisenfall trägt?*
Wenn du sicherstellen willst, dass du trotz vollem Arbeitsalltag auch langfristig beweglich und entscheidungsfreudig bleibst. Wenn du mit geringem Aufwand an den spannenden Themen der Gegenwart und Zukunft dranbleiben und dich über Änderungen und neue Ideen informieren willst. Wenn du dein Netzwerk um neue und ungewöhnliche Perspektiven erweitern willst. Wenn du Inspiration und frisches Wissen erhalten willst. Wenn du gezielt neue Perspektiven und Feedback einholen willst, dann wähle das Methodenkit **PRAXISWISSEN**.

Deine wichtigste Ressource ist hier das Team und dein Unternehmensnetzwerk aus Kund*innen und Lieferant*innen. Gemeinsam bildet ihr das Fundament, auf dem dein Geschäftsmodell aufgebaut ist. Suche gezielt Anlässe, um deine Fähigkeit zur Veränderung zu trainieren. Mach es wie die Feuerwehr und trainiere den Ernstfall regelmäßig. Lerne die Risiken deines Geschäftsmodells kennen und sorge dafür, dass du resiliente Ketten baust, die über alle Stufen deines Geschäfts hinweg halten.Reserviere Zeiten, die du für die Weiterentwicklung deines Geschäftsmodells und das Training von Krisensituationen nutzt.

Wenn du gerne liest, dann nimm das Buch „Change by Design“ von Tim Brown zur Hand.

Das Ziel dieses Tools ist, dich dabei zu begleiten, Veränderung als Chance für Unternehmen und Team zu begreifen und Veränderungsprozesse strategisch anzugehen.

Tool 5: Wünschenswerte Zukünfte

Hier lernst du, deine eigene Zukunft zu entwerfen und bewusst zu gestalten. Du entwirfst gemeinsam mit deinem Team Alternativen und Möglichkeitsräume für dein Unternehmen. Du hinterfragst Überzeugungen und Gewissheiten. Kurz: Du erschließt dir neue Wege.

Hier geht es um die Frage: „Wie erarbeite ich mir gemeinsam mit meinem Team Alternativen und neue Optionen". Dieses Tool suchst du am besten aus, wenn du persönlich, im Team oder im Verbund mit anderen deine Vision neu justieren, neue Narrative und Möglichkeiten erkunden und neue Kompetenzen und Fähigkeiten ausbilden willst.

Ziel dieses Tools: Wenn du deine Motivation neu befeuern willst, im Team Neuland erforschen möchtest oder im Austausch mit anderen in sicherem Rahmen Experimente wagen und Möglichkeiten ausloten willst, dann ist dieses Tool das richtige für dich.

Wir haben drei Bereiche identifiziert, die dir helfen, neue Wege zu entwerfen:

▶ **Leitfrage:** *Wie kann ich mich auf meine Vision und Werte zurückbesinnen?*
Wenn du denkst, du hast deine Ziele im unternehmerischen Alltag irgendwie verloren oder sie sind dir nicht mehr klar...
Wenn du das Gefühl hast, deine Ziele passen nicht mehr zu dem was du tust...
Wenn du Wege suchst, die Situation zu reflektieren und anzupassen...

...dann wählst du das Methodenkit **VISION**

▶ **Leitfrage:** *Wie erarbeite ich mir Alternativen und neue Optionen?*

Wenn du an einem Punkt angekommen bist, an dem du spürst, dass Veränderung gut wäre, aber nicht weißt, wohin du dich wenden sollst. Wenn du dir verschiedene Handlungsalternativen erarbeiten willst, um gute strategische Entscheidungen zu treffen. Wenn du eine Vorstellung entwickeln und entwerfen willst, welche Mehrwerte und Produkte in Zukunft gebraucht werden und wohin sich dein Geschäft entwickeln soll, dann wähle das Methodenkit **ZUKÜNFTE**.

▶ **Leitfrage:** *Welche Kompetenzen und Fähigkeiten kann ich aufbauen, um Krisen, Veränderungen und Übergänge gut zu meistern?*

Wenn du mit dem vorhandenen Wissen nicht mehr weiterkommst und auch das Team an seine Grenzen gerät. Wenn du neue Kompetenzen brauchst, um vorwärts zu kommen, aber noch nicht weißt, welche. Wenn du Ideen schnell mal ausprobieren willst und dafür eine Testgruppe brauchst. Wenn du die Herausforderung gezielt suchst, um deine Perspektive zu erweitern und deine Entscheidungsfreudigkeit und Reaktionszeit zu trainieren, dann wähle das Methodenkit **DAZULERNEN**.

Entwickle eine offene Feedback-Kultur im Team. Schaffe einen sicheren Rahmen, innerhalb dessen offener Austausch möglich ist. Schule dich und dein Team in gewaltfreier Kommunikation. Versuche, im Kollektiv zu lernen. Entwickle zusammen mit deinem Team neue Methoden. Erzählt euch gegenseitig Erfolgsgeschichten. Teilt eure Beobachtungen, eure Ideen und Wünsche miteinander und schafft Raum für informellen Austausch. Nehmt die Geschichten aus diesem Toolkit als Vorbild und schreibt eure eigenen Geschichten des Erfolgs auf.

Wenn du gerne liest, dann nimm das Buch „How to Future“ von Scott Smith zur Hand.

Das Ziel dieses Tools ist, dich dabei zu begleiten, Alternativen und Optionen für dein Unternehmen zu entwickeln. Es soll dir dabei helfen, dich selbst und dein Team zu Veränderung zu motivieren, euch auf neue Ideen zu bringen und den Weg dahin zu skizzieren.

Tool 6: Nach vorne schwingen

Beim Bouncing Forward (deutsch: nach vorne schwingen) geht es darum, jenseits von konkreten Krisen ein neues strategisch-resilientes Mindset zu entwickeln und die dazugehörigen Techniken und Strukturen. Dabei kombiniert man die Methoden des Planens und Methoden des Machens zu einer Strategie des experimentellen Vorwärtsschwingens.

Hier geht es um die Frage: „Wie kann ich Resilienz als strategische Ressource im Unternehmen implementieren". Dieses Tool suchst du am besten aus, wenn du grundlegend mehr Beweglichkeit in dein Unternehmen bringen willst. Wenn du schon öfter das Gefühl hattest, dass Chancen an dir vorbeigezogen sind, oder wenn du andere Ideen realisieren möchtest, über die du schon lange nachgedacht hast, aber bei denen nie in die Umsetzung gekommen bist.

Ziel dieses Tools:

- Wenn du schon lange auf einer Idee oder einem Problem herumkaust, aber die Lösung sich einfach nicht ergeben will.
- Wenn du ahnst, dass dein Unternehmen sich verändern muss, weil am Horizont neue Risiken auftauchen.
- Wenn du deine Strukturen grundlegend verändern willst, weil du merkst, dass alles zu starr und unflexibel wird,
  dann ist dieses Tool das richtige für dich.

Wir haben drei Bereiche identifiziert, die dir dabei helfen, strukturelle Resilienz auszubilden:

▶ **Leitfrage:** *Wie kann ich in der akuten Schocksituation schnell in lösungsorientiertes Handeln kommen?*
Wenn die Aufgabe zu groß oder zu komplex scheint und kein rettender Plan in Sicht ist. Wenn die Situation im Außen unübersichtlich ist und nichts mehr funktioniert wie geplant. Wenn dir plötzlich das Geschäft weggebrochen ist und du ahnst, so schnell kommt es auch nicht zurück, dann wähle das Methodenkit **STARTEN**.

▶ **Leitfrage:** *Wie erarbeite ich mir Alternativen und neue Optionen?*
Wenn du an einem Punkt angekommen bist, an dem du spürst, dass Veränderung gut wäre, aber nicht weißt, wohin du dich wenden sollst. Wenn du dir verschiedene Handlungsalternativen erarbeiten willst, um gute strategische Entscheidungen zu treffen. Wenn du eine Vorstellung oder ein Bild davon entwickeln und entwerfen willst, welche Mehrwerte und Produkte in Zukunft gebraucht werden und wohin sich dein Geschäft entwickeln soll, dann wähle das Methodenkit **ZUKÜNFTE**.

▶ **Leitfrage:** *Wie trainiere ich mich und mein Unternehmen in Flexibilität und Offenheit, damit wir Veränderungen schneller umsetzen können?*
Wenn du dich und dein Team darin schulen willst, Veränderung als willkommenen Impuls für Verbesserung und Weiterentwicklung zu verstehen. Wenn du den Resilienzmuskel deines Teams und deines Unternehmens trainieren willst und deine Kund*innen- und Lieferbeziehungen auf ein nachhaltigeres Fundament stellen willst, dann wähle das Methodenkit **ZUKUNFTSKUNST**.

Analysiere, ob dein System noch innovationsfähig ist. Nimm dir Zeit, neue Wege zu testen. Schau dir die Methoden und Strategien anderer Unternehmen an und teste sie für dein Unternehmen. Schaffe Raum und Zeit für Experimente. Schau auf deine Fehlerkultur. Schule dein Team in Selbstverantwortung und mach dich unabhängig von Systemen, die du nicht selbst beeinflussen kannst. Such dir eine*n Coach, die*der dich im Veränderungsprozess begleitet. Lies viel und probiere viel Neues aus. Starte Schnellboote und baue Prototypen. Nimm Unternehmergeschichten zur Hilfe, gehe jedem Hinweis nach, der dein Interesse weckt. Lass dich strategisch in die Zukunft treiben.

Wenn du gerne liest, dann nimm das Buch „Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems" von L. H. Gunderson und C. S. Holling zur Hand.

Das Ziel dieses Tools ist, dich dabei zu begleiten, dein Unternehmen und Team mit strategischer adaptiver Resilienz auszustatten, um schneller, flexibler und chancensicherer zu werden.

Methoden Matrix

Dein Unternehmen ist in einer akuten Not- oder Stresssituation. Du möchtest rasch Lösungen finden und umsetzen.

Krisen: Navigieren

Unter „Krisen navigieren" findest du ein Methodenset, das dich dabei unterstützt, mit akuten Krisensituationen umzugehen. Du gewinnst Orientierung und Sicherheit zurück, inventarisierst deine Mittel und Optionen und holst lösungsorientierten Rat ein.
Das Ziel dieses Methodensets ist, dein Unternehmen zu festigen und neu auszurichten.

Du möchtest dein Unternehmen zukunftsfest aufstellen und deine Optionen ausloten.

Zukünfte: Spielen

Unter „Zukünfte spielen" findest du ein Methodenset, das deinen Unternehmer*innengeist schult und dir hilft, dein Unternehmen krisenfest zu machen.
Du entwickelst wünschenswerte Zukünfte, experimentierst mit Szenarien und baust praktisches Wissen und abrufbare Ressourcen für unternehmerisches Handeln in komplexen Situationen auf. Das Ziel dieses Methodensets ist, Kompetenzen zu schulen und Strukturen zu etablieren, die dir ermöglichen, in nicht voraussehbaren Situationen schnell und chancenorientiert zu entscheiden.

Du möchtest einen sicheren Rahmen und im Alltag umsetzbare Routinen schaffen, die dich, dein Team und dein Unternehmen auf Krisensituationen vorbereiten.

Routinen: Trainieren

Unter „Routinen trainieren" findest du ein Methodenset, das deine Flexibilität und Offenheit stärkt. Du bist Teil eines sichernden, lebendigen Expert*innen-Netzwerkes, auf dessen Basis du dich in geschütztem Raum mit Herausforderungen, unerwarteten Perspektiven und der daraus resultierenden Unsicherheit, Ambivalenz und Unplanbarkeit konfrontierst.
Das Ziel ist, gemeinsam durch kontinuierliches individuelles und kollektives Üben und durch den Austausch im Netzwerk den Resilienzmuskel zu trainieren.

Individuell	Methodenset: **ORIENTIERUNG**	Methodenset: **VISION**	Methodenset: **IMPULS**
Unternehmen	Methodenset: **STARTEN**	Methodenset: **ZUKÜNFTE**	Methodenset: **ZUKUNFTS-KUNST**
Netzwerk	Methodenset: **LÖSUNGEN**	Methodenset: **DAZULERNEN**	Methodenset: **PRAXISWISSEN**

Methodenset: ORIENTIERUNG

Leitfrage: *Wie kann ich in einer akuten Notlage rasch Orientierung, relative Sicherheit und Stabilität schaffen?*

Was: Die 5-W-Methode. Das Problem benennen.

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Du selbst als Fragesteller*in

Du allein oder gemeinsam mit der Gruppe von Menschen, in deren Umfeld die akute Störung oder das Problem auftaucht.

- **Methode**

Mach im ersten Schritt eine Bestandsaufnahme der Situation, idealerweise an dem Ort, an dem die Störung oder Krise stattfindet. Versuche, dabei nicht zu werten. Je mehr Fakten und Details du sammelst, desto besser. Verdichte im zweiten Schritt das Problem bis du es in einem Satz aufschreiben kannst Im dritten Schritt formulierst du zu den gesammelten Informationen Warum-Fragen, die aufeinander aufbauen: Frage 1, Antwort 1, Frage 2 zu Antwort 1 = Antwort 2, Frage 3 zu Antwort 2 und so weiter. Das dient dazu, herauszufinden, was genau nicht funktioniert. Versuche, mit den Warum-Fragen an die eigentliche Wurzel des Problems heranzukommen. Hier ein Beispiel.

- **Zeitaufwand:** 15 Minuten bis 2 Stunden
- **Warum?** Erst wenn ein Problem richtig verstanden wurde, kann es auch gelöst werden. Mit dieser Methode kannst du Schritt für Schritt in der Tiefe herausarbeiten, was genau die Ursachen des Problems sind, das du lösen musst.
- **Quelle:** Die Entwicklung der Methode wird dem Toyota-Gründer Toyoda Sakichi zugeschrieben. Sie wird heute im Lean Management und im Design Thinking eingesetzt

Was: Die Krisen-Checkliste. Das Feld abstecken

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Fragesteller*in, Du allein oder gemeinsam mit der Gruppe von Menschen, in deren Umfeld die akute Störung oder das Problem auftaucht.
- **Methode**

Gehe auf Basis der Krisen-Checkliste (siehe Anhang) deine Projekte, Verbindlichkeiten und Pläne durch. Denke darüber nach, welche Punkte der Checkliste auf dein Unternehmen zutreffen. Ergänze zusätzliche Punkte, die dir einfallen, oder lösche Punkte, die dich in der gegenwärtigen Situation nicht betreffen. Sortiere die Liste nach Priorität und Dringlichkeit. Erkenne und halte Chancen und Herausforderungen auf einem Whiteboard oder auf einer Pinnwand fest, die in der neuen Situation für dich und dein Unternehmen liegen. Erst ganz am Ende legst du fest, womit du anfängst.

- **Zeitaufwand:** 1 bis 2 Tage bei kleinen Unternehmen
- **Warum?** Sich schnell einen Überblick über die Felder verschaffen, in denen du in der Krise agieren musst. Hier geht es um das, was verändert oder angepasst werden muss, nicht um das wie
- **Quelle:** Adaptiert von Resilience Toolkit for Los Angeles Small Businesses

Was: Die Fallhöhe reduzieren. Getting Things Done.

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Fragesteller*in
- **Methode**

Beschreibe den Bereich deines Unternehmens oder deines Lebens, der durch die akute Krise am stärksten gefährdet ist, auf einem Blatt Papier. Formuliere in einem einzigen Satz, welches positive Ergebnis du für diesen Bereich erzielen möchtest. Was müsste geschehen, damit du das Problem als erledigt abhaken kannst? Schreibe die erste konkrete Aktion auf, die erforderlich ist, um die Sache voranzubringen. Führe diese Aktion dann aus. Wiederhole diese Übung so oft, bis du das Gefühl hast, die Situation unter Kontrolle zu haben. Ausgestattet mit der daraus resultierenden Ruhe kannst du dich der Anpassung und Weiterentwicklung deines Geschäftsmodells bzw. deines Projekts zuwenden.

- **Zeitaufwand:** 15 Minuten bis 2 Wochen
- **Warum?** Du kommst schnell zu konkreten ersten Schritten Richtung Problemlösung. Dadurch gewinnst du die Kontrolle über dein Unternehmen, dein Projekt, dein Vorhaben zurück. Das macht Mut und gibt Kraft für weitere Schritte.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden. Adaptiert von David Allen, "Wie ich die Dinge geregelt kriege".

Was: Inventarisierung. Die verfügbaren Mittel auskundschaften

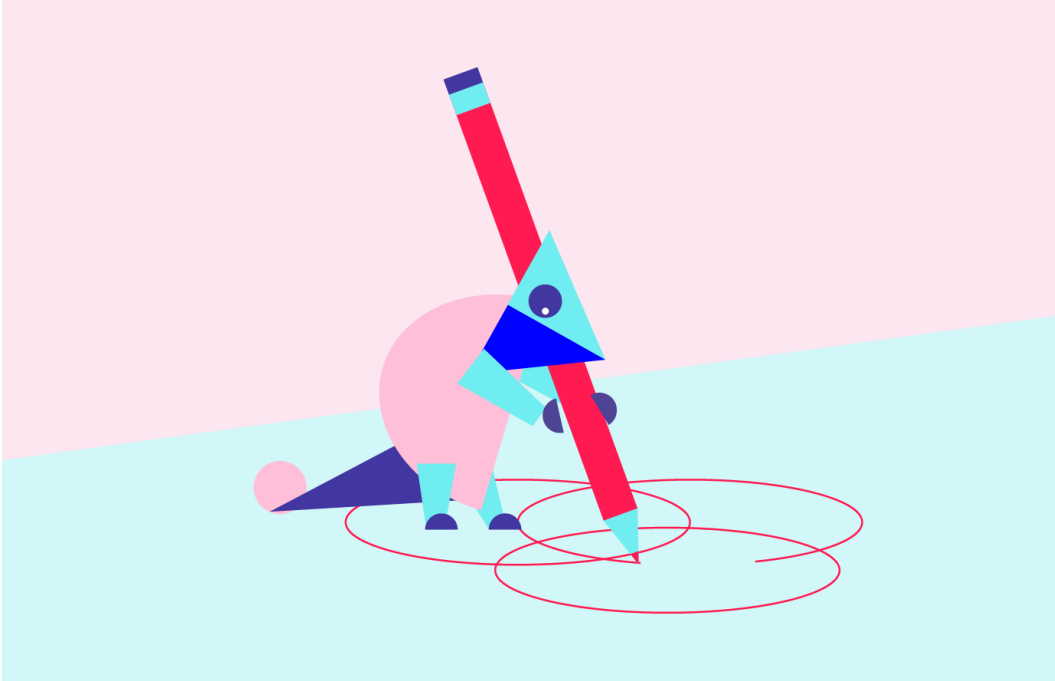
- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Fragesteller*in
- **Methode:**

Diese Methode besteht aus drei Runden. In der ersten Runde frage dich, welche Ressourcen du hast, welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen. In der zweiten Runde frage dich, welche Ressourcen dein Unternehmen hat, welche Finanzmittel, Kompetenzen. Frage dich auch, welche Fähigkeiten du und deine Mitarbeiter*innen haben, welche Werkzeuge, Räume, Maschinen und Lagerbestände du hast. In der dritten Runde frage dich, welches Netzwerk du hast. Liste dabei jeden Kontakt und jedes Netzwerk auf, zu dem du Zugang hast und das hilfreich sein könnte, egal ob vor privaten oder geschäftlichen Hintergrund.

- **Zeitaufwand:** 2-3 Stunden
- **Warum?** So findest du heraus, über welche Mittel du genau jetzt verfügst und welche du einsetzen kannst.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden; adaptiert aus "Effectuation" von Michael Faschingbauer.

Methodenset: VISION

Leitfrage: *Wie kann ich mich auf meine Vision und Werte zurückbesinnen?*



Was: ikigai. Sich am persönlichen Lebenszweck ausrichten.

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Ein oder Zwei Fragesteller*innen
- **Methode:**

Ikigai ist ein Begriff für die japanische Lebenskunst. Ikigai bedeutet „Lebenswert" („iki" für „Leben" und „gai" für „Wert"). Was unser Leben lebenswert macht setzt sich zusammen aus den Themen, die genau in der Schnittmenge von dem liegen, was uns Freude macht, worin wir wirklich gut sind, womit wir Geld verdienen können und was die Welt braucht.

Zeichne vier Kreise auf ein Blatt Papier. Ungefähr so:

Gehe in dich und beantworte die folgenden vier Fragen:

Was tue ich wirklich gerne?
Worin bin ich wirklich gut?
Wofür kann ich bezahlt werden?
Was braucht die Welt?

Bist du allein, beantworte die Fragen schriftlich. Seid Ihr zu zweit, notiert der*die Zuhörende, was der*die Sprechende sagt, ohne zu kommentieren oder unterbrechen. Für jede Frage habt ihr 10 Minuten Zeit, wenn ihr allein seid. Seid ihr zu zweit, habt ihr 5 Minuten pro Frage.

Wenn ihr zu zweit seid, besprecht nach jeder Frage für 2 Minuten, was gesagt wurde, und wechselt dann die Rollen. Nachdem alle vier Fragen beantwortet sind, nehmt euch nochmals 10 Minuten, beziehungsweise zweimal 5 Minuten Zeit, um die letzten Fragen zu beantworten: Was könnte mein ikigai sein? Was könnte in der Schnittmenge der vier Bereiche liegen?

- **Zeitaufwand:** 1 Stunde
- **Warum?** Mit der Methode könnt ihr eure Aktivitäten, Projekte, Unternehmungen daran auszurichten, was ihr in eurem Leben wirklich wichtig findet, was ihr wirklich erreichen wollt, was eure persönliche Definition von Lebenssinn ist.
- **Quelle:** aus den Workshops, nach Ken Mogi, ikigai, Neue Narrative Toolkit, www.positivepsychology.com

Was: Was wäre, wenn...? Wie könnten wir...? Welches Problem will ich lösen?

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Fragestellende*r, auch als Team möglich
- **Methode:**

Was wäre, wenn...? Notiere den Bereich deines Lebens oder deines Unternehmens, den du verändern möchtest. Formuliere schnell viele Fragen zu möglichen Veränderungen in diesem Bereich, um eingefahrene Denkmuster aufzubrechen, Veränderungen vorstellbar und mögliche Ergebnisse spürbar zu machen.

Wie könnten wir...? Konzentriere dich darauf, welches Problem du in deinem Leben oder in der Welt wirklich lösen möchtest. Formuliere für das Problem konkrete „Wie könnten wir?"-Fragen. Bis die Fragen tatsächlich ausreichend konkret, aber offen genug sind, um an Antworten zu arbeiten, kann es einige Weile dauern. Es ist deshalb ratsam, diese Fragen im Dialog mit einer zweiten Person, einer*m Sparringspartner*in, zu formulieren. Der*die Sparringspartner*in sollte nicht beraten, sondern nur Fragen stellen, die dir dabei helfen, deine „Wie können wir...?"-Frage zu schärfen.

Danach kannst du anfangen, an Antworten (=Lösungen) zu arbeiten.

- **Zeitaufwand:** 2 Stunden
- **Warum?** Manches halten wir für unabänderliche Gewissheiten. Aber sind sie es wirklich? Mit dieser Methode hinterfragst du sie schnell und entwickelst ebenso schnell Ideen, welche Aufgabe du in dieser Welt, mit deinem Unternehmen wie bewältigen möchtest.
- **Quelle:** Die „How Might We..." Fragemethode wurde in den 70er-Jahren vom Konzern Procter & Gamble zuerst eingesetzt und später von Ideo adaptiert, einer Firma für Design- und Innovationsberatung. Die „Was wäre, wenn..." Fragemethode wurde erstmals von dem Psychologen Silvano Arieti eingesetzt.

Was: 7 Tage Ja sagen. Zufälle zulassen

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Fragesteller*in
- **Methode**

Nimm dir vor, an sieben beliebigen aufeinanderfolgenden Tagen zu allem, was dir begegnet, Ja zu sagen – egal was es ist. Notiere täglich, was dir widerfahren ist und wie du dich fühlst. Nach den sieben Tagen ziehe Bilanz: Geht es dir besser oder schlechter als vorher? Was nimmst du mit? Was hast du gelernt? Was hat sich verändert?

- **Zeitaufwand:** 7 Tage gerichtete Aufmerksamkeit. Pro Tag 15 Minuten für Notizen. Nach 7 Tagen 2 Stunden zur Reflexion.
- **Warum?** Durch das Ja-Sagen lernst du, Herausforderungen anzunehmen und Zufälle für Veränderung zu nutzen – und dazu eine Routine zu entwickeln.
- **Quelle:** aus den Workshops, angelehnt an die Impulse von Dr. Christina Berndt und Michael Faschingbauer, adaptiert aus Yes Men mit Jim Carrey.

Was: Das Erfolgsjournal. Die beste meiner Zukünfte

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Fragesteller*in
- **Methode:**

Lege ein Notizbuch, einen Schreibblock, ein Dokument an, in dem du deine Gedanken so festhalten kannst, wie es dir am leichtesten fällt. Formuliere dein aktuelles Ziel und schreibe es auf. Sorge dafür, dass du dein Ziel jeden Tag siehst, bis es erreicht ist. Schreibe täglich Gründe und Argumente auf, warum du dieses Ziel erreichen möchtest und was besser sein wird, wenn du das Ziel erreicht hast. Notiere jeden Tag, welche konkrete nächste Aufgabe ansteht, um dein Ziel zu erreichen, und welche konkrete nächste Handlung du heute umsetzen kannst. Reflektiere deine Handlungen und halte täglich deine Erfolge fest: Was hat gut funktioniert? Worauf bist du stolz?

- **Zeitaufwand:** 15 Minuten täglich zu einer festgelegten Zeit
- **Warum?** Das Erfolgsjournal hilft dir, strukturiert, fokussiert und reflektiert neue Denk- und Handlungsroutinen zu entwickeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden, adaptiert aus Neue Narrative. Es gibt auch diverse vorgefertigte Erfolgstagebücher zu kaufen, oft werden sie mit weiteren Themen aus der Positiven Psychologie oder Achtsamkeitstheorie verknüpft.

Methodenset: IMPULS

Leitfrage: *Wie kann ich üben, die Chancen, die sich aus Krisen ergeben, zu erkennen?*

Was: Lunch Walk. Ein Lösungsrepertoire aufbauen

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Du als Fragesteller*in und Gäst*innen
- **Methode:**

Lade einmal die Woche einen Menschen zum Lunch Walk ein, an dessen Leben und Unternehmen du interessiert bist. Unterhaltet euch über eine aktuelle Herausforderung, die ihr bewältigen wollt oder die ihr erfolgreich bewältigt habt. Versucht, die jeweils andere Person über Fragen auf eine Lösungsidee zu bringen oder genau herauszufinden, welcher Lösungsweg gewählt wurde und wie die Lösung zustande kam. Jede Erfolgsgeschichte, die du hörst, jeder lösungsorientierte Austausch, in den du gehst, jede Herausforderung, die ihr gemeinsam löst, gibt dir Rüstzeug an die Hand für den Moment, in dem du vor einem ähnlichen Problem stehst.

- **Zeitaufwand:** 1 Stunde pro Woche
- **Warum?** Um ein Repertoire an Impulsen, Lösungsmethoden und Ideen zu sammeln und zu testen
- **Quelle: Lunch-Walks:** Impuls aus den 5 Fragen; Lösungsrepertoire: Impulsvortrag Dr. Berndt

Was: 5 Steine. Erfolg und Dankbarkeit

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Fragesteller*in
- **Methode:**

Suche dir fünf gleiche kleine Gegenstände, die du am Morgen in deine Hosentasche packst. Das können kleine Steine sein, Murmeln, getrocknete Erbsen, Geldstücke oder was immer du gerade zuhause oder im Büro findest. Wenn dir an diesem Tag etwas Gutes widerfährt oder du eine Aufgabe erfolgreich gelöst hast, lass einen der Gegenstände dafür von der einen in die andere Hosentasche wandern.

- **Zeitaufwand:** 5 kurze Momente pro Tag
- **Warum?** Um eine achtsame, den positiven Dingen des Lebens zugewandte, aber dennoch an der Realität orientierte Perspektive zu entwickeln. Um dein Gehirn darauf zu trainieren, das Gute im Leben besser wahrzunehmen. Es dauert etwa sechs Wochen, bis du echte Veränderung spürst.
- **Quelle:** Impulsvortrag Dr. Berndt

Was: Ideen-Achtsamkeit. Divergentes Denken trainieren.

- **Ebene:** Individuell
- **Beteiligte:** Fragesteller*in
- **Methode:**

Suche dir einen mentalen Anker. Das kann ein Alltagsgegenstand sein oder ein alltägliches Ereignis wie Vogelzwitschern, eine rote Ampel, Anstehen an der Supermarktkasse, Hundegebell. Jedes Mal, wenn dieses Ereignis stattfindet, blicke dich um und wähle einen Gegenstand, der sich in deinem Umfeld befindet. Denke dir in den nächsten 5 Minuten 10 alternative Nutzungsmöglichkeiten für den Gegenstand aus.

- **Zeitaufwand:** 5 Minuten mehrmals täglich
- **Warum?** Diese Übung trainiert das divergente Denken, also ein spielerisches Herangehen an Denkblockaden und Probleme. Es hilft dir, gedankliche Gewohnheiten abzulegen und neue Perspektiven einzunehmen. Es trainiert den Ideenmuskel.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden; adaptiert aus "The Alternate Uses Task" von J.P. Guilford

Zusatzidee: Updates und Newsletter

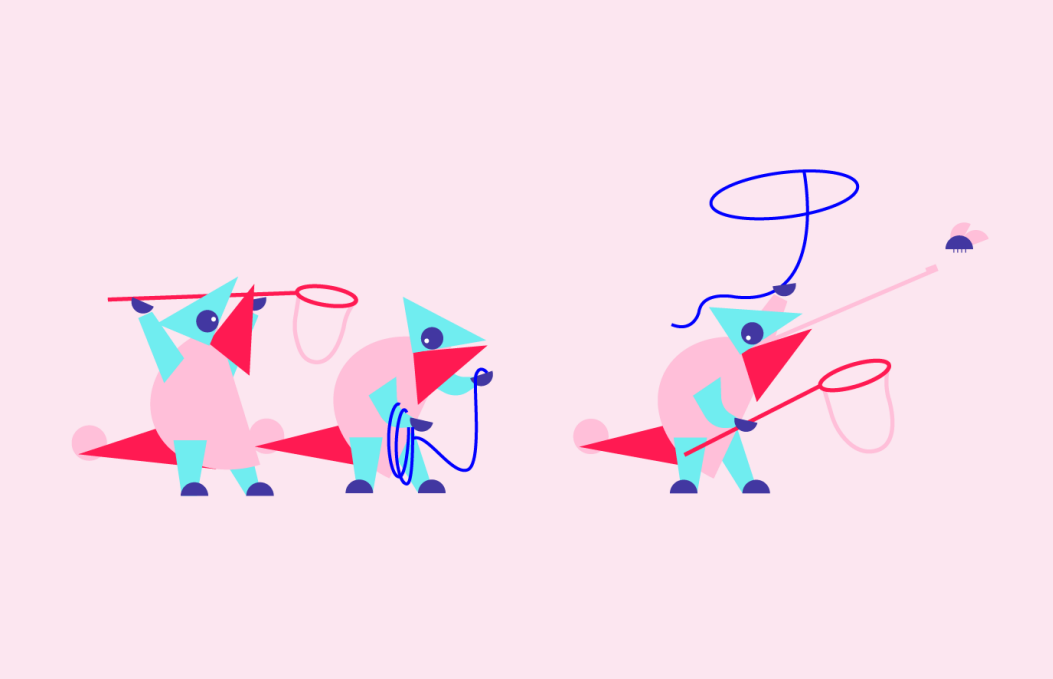
- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** Alle Akteur*innen eines Netzwerks.
- **Methode:**

Diese Methode setzt voraus, dass du Teil eines aktiven Netzwerks bist, das über eine interaktive Plattform miteinander verbunden ist. Ein Instrument wie das Online-Toolkit kann für seine Nutzer*innen zu einer lebendigen Ressource werden. Alle Nutzer*innen sind potenzielle Autor*innen des Online-Toolkits und leisten auf verschiedenen Ebenen Beiträge, über die in regelmäßigen Updates informiert wird. Beiträge können Geschichten über gemeisterte Krisen sein. Vielleicht berichtet ihr über neue Methoden oder Erfolgserlebnisse mit bestehenden Methoden. Oder ihr sucht oder bietet Zeit, Expertise oder kollegiale Beratung. Schreib uns gern, wenn du durch unseren geplanten inotiv-Newsletter auf dem laufenden gehalten werden willst.

- **Zeitaufwand:** 10 Minuten pro Update als Leser*in, 1 Stunde pro Monat als Verfasser*in
- **Warum?** Durch regelmäßige Informationen über neue Elemente und Methoden im Online-Toolkit, bleibt das Thema Resilienz im Alltag aktuell und erhöht die Chance, dass Nutzer*innen das Toolkit regelmäßig besuchen und erweitern. (Diese Methode setzt natürlich voraus, dass – wie von der Expert*innenrunde – vorgeschlagen, ein Netzwerk von kreativen Unternehmer*innen als elementarer Bestandteil des Toolkits entsteht)
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden.

Methodenset: STARTEN

Leitfrage: *Wie kann ich in einer akuten Schocksituation schnell in lösungsorientiertes Handeln kommen?*



Was: Anfangen. Konkrete realisierbare Schritte definieren

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Unternehmer*in allein oder im Team bis maximal 12 Personen
- **Methode:**

Wenn die Herausforderung zu komplex scheint oder die Ungewissheit zu groß ist, fällt es Vielen schwer, ins Handeln zukommen und den ersten Schritt hin zu einer Veränderung oder Verbesserung der eigenen Situation zu gehen. Deshalb ist es wichtig, Methoden zu finden, um den ersten Schritt zu erleichtern. Hier findest du eine 5-Minuten Methode für den „akuten Notfall"

Stelle dir einen Wecker auf 5 Minuten. Formuliere in dieser Zeit dein Vorhaben oder Ziel schriftlich. Nun beginne das „Probehandeln im Kopf" und schreibe konkret auf was zu tun ist: Worum geht es bei dem Vorhaben? Welche Mittel stehen mir unmittelbar zur Verfügung? Wer aus dem eigenen Netzwerk wird eingebunden? Welcher Punkt eignet sich für den Start? Was sind erste Schritte mit leistbarem Einsatz? Wenn der Wecker klingelt, unterbrich die Überlegungen. Entscheide nun: Willst du jetzt weitermachen oder das Vorhaben endgültig beenden? Du kannst auch einen Zeitpunkt zum Weitermachen festlegen. Wiederhole diese Tätigkeit so oft, bis du weißt, welchen Weg du nehmen kannst und mit welchem Schritt du anfängst.

- **Zeitaufwand:** 10-30 Minuten
- **Warum?** Wenn etwas Unerwartetes geschieht, kannst du mit dieser Methode schnell ins Handeln kommen. Zudem lernst du, komplexe Aufgaben in konkrete nächste Schritte herunterzubrechen
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden. Übernommen aus Effectuation, Michael Faschingbauer, „Ins Handeln kommen". Siehe auch David Allen, "Getting Things Done".

Was: Kommunizieren. Wer dabei sein will, ist dabei.

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Unternehmer*in allein oder im Team
- **Methode:**

Nimm dir etwa eine Stunde Zeit. Schreibe dein Vorhaben in die Mitte eines Whiteboards oder pinne es an eine Pinnwand. Notiere mögliche Unterstützer*innen oder Mitstreiter*innen auf Post-Its oder Karten. Pinne diese an deine Netzwerkkarte. Je höher die Relevanz des Netzwerkkontakts, desto näher sollte die Karte am Vorhaben angebracht werden. Prüfe, zwischen welchen Personen bereits persönliche Beziehungen bestehen, und vermerke sie. Priorisieren, mit welcher der Personen du zuerst in Austausch gehen möchtest. Vereinbare mit diesen Personen Treffen mit dem Ziel herauszufinden, ob sie bei deinem Vorhaben dabei sein wollen und was sie beitragen können. Verfahrt mit den Ergebnissen nach dem Motto: Wer dabei sein will, ist dabei. So findest du schnell neue Verbündete.

- **Zeitaufwand:** 30-60 Minuten
- **Warum?** Um schnell, deine Ziele zu erreichen, lohnt es sich, die eigenen Mittel zu erweitern. Durch diese Methode findest du rasch neue Verbündete.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden; adaptiert aus Michael Faschingbauer, "Effectuation", Netzwerk-Analyse.

Was: Anpassen. Build Measure Learn.

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Fragesteller*in und Team
- **Methode:**

Diese Methode kann dann funktionieren, wenn sich dein Markt rasch verändert hat oder Teile deines Geschäftsmodells aufgrund einer Krise plötzlich nicht mehr funktionieren. Über einen Value Proposition Canvas schaffst du dir schnell Klarheit darüber, wie du deinen Service, dein Produkt oder dein Geschäftsmodell an veränderte Verhältnisse anpassen kannst, ohne den Kern deines Geschäfts aufzugeben.

Im Mittelpunkt deiner Überlegung stehen dein veränderter Markt und die dadurch veränderten Bedürfnisse deiner Kund*innen. Beschreibe deine Kund*innen und berücksichtige besonders die neue Situation, die durch die Krise eingetreten ist: Warum und in welchen Situationen benötigen sie dein Angebot? Haben sich die Risiken, dein Angebot zu nutzen, durch die Krise erhöht? Entstehen für die Kund*innen neue Mehrwerte daraus, dass du das Produkt veränderst? Gibt es andere Kund*innenengruppen, für die dein Angebot jetzt Mehrwerte schaffen könnte? Im Zentrum steht die Frage: Wie kannst du dein Angebot so an die neue Situation anpassen, dass du weiterhin Kund*innen findest?

Jetzt kommt der wichtige Punkt: Wenn du damit fertig bist, probiere dein neues Angebot aus. Du musst es noch nicht bauen, erzähle nur davon, exponiere dich, mach dich und deine veränderte Idee sichtbar, sammele Reaktionen ein. Wenn du kannst, baue ein simples Modell, aus dem sich die Funktion des neuen Angebots erschließt und teste, wie es ankommt bei deinen bisherigen Kund*innen. Sammle Feedback und beobachte gut. Dann verbessere deine Idee weiter und starte einen neuen Testdurchlauf.

- **Zeitaufwand:** Ein bis drei Workshoptage
- **Warum?** Finde heraus, welche Bestandteile deines Geschäftsmodells nicht mehr funktionieren und passe dein Produkt und deinen Service an. Die Value Map (siehe Value Proposition Canvas) hilft dir dabei, dein Modell neu auszurichten und bringt dich auf Ideen, die du vorher nicht sehen konntest.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden. Sie entstand aus der Frage, wie man sein Geschäftsmodell schnell um digitale Angebote ergänzen könnte. Value Proposition Design. Value Map und Customer Profile. Strategyzer. Lean Management.

Schnellboote starten. Neue Wege testen

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** > 10 involvierte Personen
- **Methode:**

Dein Unternehmen gibt es schon eine Weile, aber jetzt häufen sich die Probleme. Du befürchtest, dass alles zerfallen könnte. Was tun? Wohin gehen? Wie entscheiden unter Zeitdruck? Hier kann die Effectuation Methode helfen. Gedacht ist sie als unternehmerische Methode für das Handeln in Ungewissheit. Und genau dieser Fall ist ja gerade eingetreten, richtig?

Studiere als erstes die Prinzipien von Effectuation, aber halte dich nicht zu lange damit auf. Eine Zusammenfassung der vier Prinzipien reicht fürs erste. Lade dir den Effectuation Canvas herunter.

Trage als Handlungsanlass die konkrete Herausforderung ein, die du mit deinem Unternehmen bewältigen möchtest. Sammle deine Mittel und potenziellen Partner*innen, mit denen du dein Ziel erreichen kannst. Definiere dann, was du bereit bist für die Bewältigung der Herausforderung aufs Spiel zu setzen und in welchem Rahmen du dich bewegen kannst. Kläre für dich auch ab, wo deine Bewegungsfreiheit endet, etwa aufgrund von Gesetzen. Nun leite daraus konkrete nächste Schritte ab, die dir helfen, die Ungewissheit zu reduzieren und deine Herausforderung anzugehen. Gehe diese Schritte. Danach analysiere die Ergebnisse und lege den nächsten Schritt fest. So kannst du dich langsam vortasten auf dem Weg deine Herausforderung zu meistern.

Den Canvas kannst du immer wieder anpassen, bis deine konkrete Herausforderung gelöst ist.

- **Zeitaufwand:** Je nach Größe und Komplexität kann der Zeitaufwand: sehr verschieden sein. Zum erstmaligen Erstellen des Effectuation Canvas 1-4 Stunden.
- **Warum?** In ungewissen Situationen musst du gangbare Wege finden und dabei das Risiko möglichst gering halten. Diese Methode hilft dir dabei. So kannst du dich und deine Ideen strukturiert ausprobieren und aus Fehlern lernen.
- **Quelle:** Effectuation Canvas. Oder die Erstellung einer Kontextmap als Methode für die Darstellung der Zukünfte.

Methodenset: ZUKÜNFTE

Leitfrage: *Wie erarbeiten wir uns neue Optionen und Alternativen?*

Was: Szenariotechnik. Drei-Horizonte-Modell

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Unternehmer*in und das Team, das die Strategie für das Unternehmen plant
- **Methode:**

Das Drei-Horizonte-Modell wurde von der Unternehmensberatungsfirma McKinsey entwickelt. Es ist ein Instrument, um sich als Unternehmen im Alltag gleichzeitig auf das Tagesgeschäft und auf die Weiterentwicklung des Produkts, des Geschäfts und zukünftiger Neuentwicklungen zu konzentrieren.

Zeichne dir eine Matrix mit der Zeit auf der x-Achse und auf der y-Achse mit dem Wertzuwachs, den du durch dein Unternehmen erzielst oder in Zukunft erzielen möchtest. Der erste Horizont ist der Bereich, den du jetzt gerade bearbeitest, dein Alltagsgeschäft und Hauptgeschäft. Der zweite Horizont liegt ein wenig in der Zukunft, hier geht es darum, das bestehende Geschäft auszubauen und neue Chancen dafür zu entwickeln. Im dritten Horizont geht es darum, etwas ganz Neues zu denken – aus den Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen des Unternehmens heraus einen ganz neuen Bereich zu entwickeln.

Nun zeichne deine Ziele in die Matrix ein. Die Herausforderung ist, stets in allen drei Horizonten Ziele aktiv zu bearbeiten und dadurch Innovation nicht als Moment, sondern als Prozess zu betrachten. Das schafft die paradoxe Situation von Stabilität durch eingebaute Veränderungsfähigkeit.

McKinsey verstand das Modell als Wachstumshilfe. Sie lässt sich aber einfach in ein Instrument zur Diversifizierung oder Innovation auch für kleine Kreativunternehmen umdeuten. Sie schafft Klarheit über die eigenen Ziele und hilft, für den Krisenfall stets einen Plan B bereit zu haben.

Wenn du selbständig bist oder Einzelunternehmer*in macht es eventuell Sinn, dieses Modell gemeinsam mit festen Kooperationspartner*innen gemeinsam zu befüllen oder mit anderen Einzel-

unternehmer*innen, mit denen du bereits länger zusammenarbeitest oder eine intensivere Zusammenarbeit anstrebst.

- **Zeitaufwand:** 3-4 Stunden
- **Warum?** Die Drei-Horizonte-Methode hilft dir dabei, das bestehende Kerngeschäft deines Unternehmens im Blick zu behalten, aber gleichzeitig daran zu denken, dein Angebot weiterzuentwickeln und neue Ideen anzugehen.
- **Quelle:** aus den 5 Fragen: immer einen Plan B in der Tasche haben, McKinsey,

Was: Das Lazy-Eight-Prinzip. Resiliente Geschäftsbeziehungen aufbauen

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Du als Fragesteller*in und Geschäftspartner*innen
- **Methode:**

Diese Methode baut auf deiner Risk Matrix (Methodenset ZUKUNFTSKUNST) auf. Wenn du noch keine Risk Matrix erstellt hast, wähle vorerst eine andere Methode und komm später zurück zu dieser.

Nimm dir einen Tag im Monat, um deine Lieferketten und Produktionsbedingungen und die deiner Lieferant*innen und Dienstleister*innen zu inspizieren. Frage dich: Wenn die Risiken aus deiner Risk Matrix eintreten, welche deiner Geschäftsbeziehungen würden beeinträchtigt werden? Und warum? Versuche Fall für Fall herauszuarbeiten, was du tun kannst, wenn es wirklich zu einer Beeinträchtigung oder sogar einem Ausfall kommt. Suche das Gespräch mit deinen Geschäftspartner*innen, um die Zusammenarbeit so umzubauen, dass sie zukunftsfähig ist. Recherchiere und teste Alternativen. Unterstütze dein Team dabei neue Kompetenzen und Fähigkeiten zu erwerben.

- **Zeitaufwand:** 1 Monat bis 5 Jahre
- **Warum?** Mit dem Lazy-Eight-Prinzip trainierst du deine Innovationsfähigkeit und Innovationskompetenz – und die deines Teams und Unternehmens.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden. Auch Liberating Structures Ecocycle Planning

Was: Back-Casting. Schritt für Schritt in die wünschenswerte Zukunft

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** 1-25 Mitarbeiter*innen aus dem Unternehmen
- **Methode:**

Ausgangspunkt dieser Methode ist die Zukunft. Im ersten Schritt wird ein mögliches, konkretes Zukunftsbild entwickelt. Anders als bei der Forecasting-Methode werden hier nicht Trends aufgenommen und in die Zukunft projiziert. Der Schwerpunkt liegt vielmehr darauf, sich wünschenswerte Zukünfte vorzustellen. Danach benennen die Mitarbeitenden Schritte, die nötig sind, um diese Zukünfte zu erreichen. Sie wählen dabei auch die nächsten konkreten und machbaren Schritte aus.

- **Zeitaufwand:** 1-2 Workshoptage für kleinere Unternehmen, es kann daraus aber auch ein längerer Prozess entstehen, etwa wenn die abgeleiteten Schritte oder Ziele regelmäßig überprüft und angepasst werden.
- **Warum?** Für kreative Unternehmen scheint dies die bessere Methode zu sein als das Forecasting. Denn kreative Unternehmen können sich in der Regel sehr gut wünschenswerte Zukünfte ausdenken, tun sich aber schwer damit, den Weg dahin zu operationalisieren. Das Back-Casting bietet einen guten Ansatz, um ins konkrete Handeln zu kommen.
- **Quelle:** aus dem Impulsvortrag von Johannes Kleske, siehe Dreborg, K. H. (1996). Essence of backcasting. Futures, 28(9), 813-828.

Was: Mental Prison Breaks. Überzeugungen hinterfragen.

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Unternehmer*in
- **Methode**

Diese Methode ist sinnvoll, wenn du das Gefühl hast, dich bei einer anstehenden Entscheidung im Kreis zu drehen oder in einem Dilemma zu befinden, das dir eine Entscheidung schwer oder unmöglich macht. Die Idee entstammt der Aufstellung aus der systemischen Coaching-Arbeit.

Denke an eine Entscheidung, die du aktuell treffen musst. Markiere ein Quadrat auf dem Boden und schreibe auf fünf gleich große Karten die folgenden Begriffe:

Das Eine
Das Andere
Beides
Keins von beiden
Dies nicht und auch das nicht.

Die Karten 1-4 legst du jeweils an die Seiten des Quadrates. Die Gegensätze einander gegenüber. Die Karte 5 positionierst du außerhalb des Systems.

Stelle dich nun auf die Position „Das Eine". Von dieser Position definiere ganz genau, was „Das Eine" und was „Das Andere" ist. Fasse jedes möglichst in einem einzigen Begriff zusammen.

Stelle dich nun auf die Position „Das Eine". Schließe die Augen und spüre, was mit dir passiert. Beschreibe deine Gefühle. Wiederhole dasselbe mit dem Begriff, den du für „Das Andere" gewählt hast. Nun stelle dich auf die Position „Beides" und spüre erstmal nur, wie sie sich anfühlt. Wiederhole das Prozedere für die Position „Keins von beidem".

Wenn du jede Position einmal eingenommen hast, beginnt die Auswertung. Und: Wenn du auf dem Boden kein Quadrat markieren willst oder kannst, kannst du auch einfach ein Blatt Papier für die Methode nutzen.

Folgende Möglichkeiten können eintreten:

1. Du hast bereits klar gespürt, welche der beiden Optionen „Das Eine" oder „Das Andere" sich richtig anfühlt. Dein Gespür gibt dir die richtige Richtung an. Jetzt kannst du deine Entscheidung umsetzen.
2. Du hast „Beides" positiv gespürt. Das heißt für dich, darüber nachzudenken, welche Elemente von beidem du verbinden kannst. Es könnte auch bedeuten, beide Alternativen spielerisch, das heißt mit einem Einsatz, auszuprobieren, also mit einem Einsatz, den du verschmerzen kannst, auch wenn er komplett verloren geht. Danach entscheidest du erneut nach dieser Methode. Oder gezielt Ideen zu generieren, wie sich beide Themen verbinden lassen.
3. Du hast „Keins von Beidem" positiv gespürt. Das bedeutet, beide Möglichkeiten sind nicht richtig. Hieraus können sich weitere Aufgaben ergeben: Entweder du hast noch nicht die richtigen Alternativen benannt. Oder aber die Zeit ist noch nicht reif für eine Entscheidung. Vielleicht bedeutet es auch, dass du mal das eine, mal das andere tun möchtest und solltest. Gestatte dir, länger für die Entscheidung zu brauchen.
4. „Dies nicht und das auch nicht". Das ist spannend. Die Räume, die du dir mit den Begriffen gesetzt hast, sind einfach nicht die richtigen für dich. Vielleicht gibt es andere Wünsche, neue Ideen, die du verfolgen willst, jenseits der Optionen, die du bisher in Betracht gezogen hast. Vielleicht musst du dich in eine komplett neue Situation begeben.

Da diese Methode sehr komplex ist, hier ein Beispiel:

Du überlegst, ob du angestellt oder freiberuflich arbeiten möchtest und schreibst beide Begriffe auf. Durchlaufe alle Stationen des Quadrats (und „dies nicht und auch das nicht") und spüre, welche sich für dich am besten anfühlt.

1. Festangetellt/Selbstständig fühlt sich richtig an. Die Entscheidung sollte dir nun leichter fallen.
2. Du hast „Beides" positiv gespürt. Vielleicht findest du eine Beschäftigung, die die Vorzüge von beiden Optionen miteinander vereint. Wie wäre es damit eine Filiale oder ein Unternehmen zu leiten? Oder gibt es in deinem Arbeitsbereich Anstellungen, die dir Sicherheit geben, aber trotzdem kreative Freiheiten lassen?

3. Du hast „Keines von beiden" positiv gespürt. Weder eine Anstellung noch eine dauerhaft selbstständige Arbeit scheinen dir passend. Vielleicht findest du auch hier einen Mittelweg, etwa einen Wechsel zwischen den beiden Modellen oder aber auch eine komplette Änderung von Inhalt, Ort, Rahmen deiner Arbeit.
4. Du hast „Dies nicht und auch das nicht" positiv gespürt. Du befindest dich gar nicht mehr in dem von dir gesteckten Quadrat und den Begrifflichkeiten. Überlege, ob es eine komplette Abkehr von den Konzepten Selbstständigkeit und Anstellung gibt, die aktuell besser zu dir passt und sich umsetzen lässt. Vielleicht ist es eine lange Reise, eine weitere Ausbildung oder ein Aufbaustudium.

▶ **Zeitaufwand:** 60 Minuten
▶ **Warum?** Mit dieser Methode gibst du dir kontrolliert Zeit, unterschiedliche Optionen durchzudenken und deine Emotionen dabei zu berücksichtigen. So kannst du schneller bessere Entscheidungen treffen, neue Lösungen für alte Probleme finden und herausfinden, welche Annahmen dich daran hindern, Veränderungen im Unternehmen umzusetzen.
▶ **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden, im Zusammenhang mit Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen. Adaptiert von Varga von Kibed, Matthias und Sparrer, Insa, „Ganz im Gegenteil - Tetralemmaarbeit".

Methodenset: ZUKUNFTSKUNST

Leitfrage: *Wie trainiere ich mich selbst und mein Unternehmen in Flexibilität und Offenheit, damit wir Veränderungen schneller umsetzen können?*

Was: Resilienz-Test. Wie resilient ist mein Unternehmen?

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Unternehmer*in und Team
- **Methode:**

Dies ist eine Methode, die sich eher für größere Unternehmen eignet. Lass dich vom EMI Institut von fraunhofer für das Resilienz-Tool freischalten und teste dein Unternehmen dann selbst darauf, wo du schon resiliente Strukturen aufgebaut hast und wo es noch etwas zu tun gibt. Der Fraunhofer Resilience Evaluator (FReE) wurde entworfen, um Unternehmen dabei zu helfen, besser einzuschätzen, wie widerstandsfähig ihre Geschäftseinheiten gegenüber potenziellen natürlichen und von Menschen verursachte Störungen sind.

- **Zeitaufwand:** abhängig von der Größe des Unternehmens
- **Warum?** Um transformationsfähige resiliente Strukturen zu etablieren, musst du wissen, wo es etwas zu tun gibt. Mit dem Test erfährst du mehr über dein Unternehmen und kannst alle Elemente fit machen für unsichere Zeiten.
- **Quelle:** Fraunhofer Resilience Evaluator FReE

Was: Risk Matrix. Wahrscheinlichkeit und Auswirkung.

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Unternehmer*innen und Teammitglieder in Entscheidungsverantwortung, auch im ganzen Team möglich
- **Methode:**

Zeichne eine solche Matrix oder lade dir die Vorlage aus dem Internet herunter.

Liste darin alle wahrscheinlichen Risiken auf, die dein Projekt betreffen. Benenne dabei sowohl externe als auch interne Risiken. Schätze die Wahrscheinlichkeit des Eintretens jedes Risikos ein. Nun schätze die Auswirkungen auf das Projekt für den Fall ein, dass das Risiko eintritt. Trage die Bewertungen in die Matrix, also deine Risiko-Wahrscheinlichkeits-Tabelle, ein. Entwickle nun Ideen dafür, wie du die höchsten Risiken reduzierst und/oder einen Plan B dafür, wenn sie eintreten sollten.

- **Zeitaufwand:** 4 Stunden bis 2 Tage
- **Warum?** Es ist wichtig, dir darüber klar zu werden, wo in deinem Unternehmen Risiken liegen, wie hoch sie sind und wie wahrscheinlich sie eintreten werden. Diese Übung hilft dir, zu fokussieren und deine Planung zu priorisieren. Sie bereitet dich auf Störungen oder Probleme vor. Du trainierst deine Entscheidungsfähigkeit und Lösungskompetenz.
- **Quelle:** aus dem Resiliency Toolkit ygap, die Vorlage stammt von der Webseite mindtools, dort findet sich auch eine ausführlichere Erläuterung

Was: Rollentausch. Die Perspektive im Team wechseln.

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Team eines Unternehmens
- **Methode:**

Diese Methode ist eine Weiterentwicklung der Liberating Structure „Simple Ethnography" oder auch des „professionellen Schulterblicks": Durch Beobachtung der Kolleg*innen, Expert*innen oder Mitarbeiter*innen bei der Arbeit oder von Nutzer*innen während der Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung findest du heraus, was sie auf welche Weise tun. Durch die gesammelten Beobachtungen können schnell wiederkehrende Muster und Schwierigkeiten im Prozess, Produkt oder Service erkannt werden.

Modifiziert lässt sich das Instrument für das Teambuilding nutzen, indem für einen oder mehrere Tage Teammitglieder entweder tatsächlich in die Rolle des jeweils anderen Mitglieds einsteigen oder – wenn es um Teamkonflikte geht - dies in einem durch eine Moderation geleiteten Workshop modellhaft tun. Das hilft, die Perspektive des anderen einzunehmen und die eigene Rolle sowie die Rolle der anderen besser zu verstehen.

- **Zeitaufwand:** 1-3 Tage
- **Warum?** Das Ziel ist, schnell praktisches Wissen zu erlernen, neue Herangehensweisen für akute Herausforderungen zu finden. Zudem kann die Methode eingesetzt werden, um systemischen Schwierigkeiten, beispielsweise bei Prozessen oder in der Kommunikation, auf die Spur zu kommen.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden, Methode adaptiert aus Liberating Structures „Simple Ethnography"

Was: Panarchie. Systematische Transformation.

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Moderator*in, Unternehmer*in und alle an dem geplanten Transformationsprozess Beteiligten
- **Methode:**

Mit dieser Methode kannst du Lösungen für umfassende systemische Transformation skizzieren. Du hast eine neue Idee, eine Innovation, einen Prototyp? Nun möchtest du herausfinden, wie sie systematisch umgesetzt werden kann. Dazu erarbeitest du mit deinem Team die Systemebenen, die die Verbreitung deiner Ideen oder Innovationen beeinflussen. Dies geschieht in 3 Schritten:

Jede*r für sich: Erstelle eine Liste von Faktoren, mit Hilfe dieser Frage: „Was sind die Faktoren, die deine Erfolgsaussichten beeinflussen?" Notiere unsortiert Faktoren auf persönlicher, Team- und Unternehmensebene (Mikrofaktoren), auf Ebene von Organisationen und Netzwerken (Mesofaktoren) und auf Ebene von Kultur, Politik und Narrativen (Makrofaktoren). Nehmt euch dafür 5 Minuten Zeit.

Jeweils als Paar: Übersetzt die erarbeiteten Faktoren in vier bis sieben Ebenen und kreiert

Oberbegriffe für jede Ebene. Nehmt euch dafür 10 Minuten Zeit.

Jeweils zu Viert: Vergleicht eure Ergebnisse und Ebenen und vereinbart, welche Ebenen ihr auswählt und welche Faktoren ihr welcher Ebene zuordnet. Nehmt euch dafür 10 Minuten Zeit.

Falls es mehrere Vierergruppen gibt, wird am Ende aus allen Ergebnissen ein einzelnes gemeinsames Chart erstellt. Nehmt euch dafür 10 Minuten Zeit.

Dann geht es in die kollektive Analyse: Der Status Quo jeder Ebene wird ermittelt. Chancen und Hindernisse benannt und nach Priorität bewertet. Am Ende besprecht ihr auf Basis der Sammlung, welche konkreten nächsten Schritte ihr gehen wollt. Ihr arbeitet in dieser Phase in Gruppen aus maximal vier Personen zusammen. Wenn ihr mehr Personen seid, bildet entsprechend viele Vierergruppen. Nehmt euch dafür zwischen 60 und 90 Minuten Zeit.

- **Zeitaufwand:** 2 Stunden
- **Warum?** Transformationsprozesse können besonders gut angestoßen werden, wenn man mehrere systemische Ebenen miteinbezieht. Zudem schafft der Workshop Orientierung im Prozess und der Aufgabenstellung.
- **Quelle:** Impuls Florian Roth. Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden. Siehe auch C.S. Hollinger, Panarchy, Liberating Structures.

Methodenset: LÖSUNGEN

Leitfrage: *Wie kann ich schnell neuen Input und Ideen für lösungsorientiertes Handeln generieren?*

Was: Resonanzraum. Troika.

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** 3 Unternehmer*innen, es können auch mehr Beteiligte sein, dann aber aufteilen in Dreiergruppen
- **Methode:**

Ein*e Teilnehmer*in hat die Rolle der*s Klient*in, zwei haben die Rolle der Berater*innen. Die Rollen rotieren, so dass jede*r Teilnehmende einmal Klient*inn ist und zweimal Berater*in. Lade alle drei Teilnehmer*innen ein, sich eine Frage zu überlegen, die sie als Klient*in stellen wollen. (5 Minuten)

Die*Der erste Klient*in stellt die eigene Frage in der Dreiergruppe. (2 Minuten)

Die Berater*innen stellen der Person danach Verständnisfragen. (5 Minuten)

Die*Der Klient*in dreht sich um, so dass die Berater*innen nur den Rücken sehen. Die Berater*innen entwickeln Ideen, Vorschläge und Ratschläge. (8 Minuten)

Die*Der Klient*in dreht sich wieder um und teilt mit, was für sie*ihn am wertvollsten an dieser Erfahrung war. (2 Minuten)

Die Gruppe wechselt die Rollen und wiederholt die Schritte.

- **Zeitaufwand:** ca. 1 Stunde
- **Warum?** Bei konkreten Problemen hilft es, schnell andere Perspektiven und Hilfe einzuholen. Mit dieser Methode könnt ihr euch im Netzwerk genau diese Hilfe schnell geben.
- **Quelle:** Idee aus den Workshops. Liberating Structures

Was: 3x6 Ideen. Brainwriting 635

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** 6 Unternehmer*innen oder Teammitglieder
- **Methode:** Einigt euch auf eine Frage, auf die ihr eine Antwort sucht. Jede*r von euch erhält ein Blatt Papier. Jetzt zeichnet jede*r eine Tabelle

mit drei Spalten und sechs Zeilen. Jede*r notiert drei Ideen in der ersten Zeile der Tabelle. Reicht euer Blatt Papier nach fünf Minuten an eure*n linken Nachbar*in weiter. Spinnt die drei Ideen in der nächsten Zeile weiter). Nehmt euch dafür wieder 5 Minuten. Das Brainwriting endet, wenn alle jedes Blatt einmal hatten und alle Tabellenfelder gefüllt sind.

- **Zeitaufwand:** 30-40 Minuten
- **Warum?** Diese Technik ermöglicht es, schnell viele unterschiedliche Ideen und Lösungsansätze auf eine Frage zu erhalten – und das aus vielen unterschiedlichen Perspektiven.
- **Quelle:** Dark Horse. Digital Innovation Playbook.

Was: Ins Handeln kommen. Marktplatz der Macher*innen

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** > 8 Unternehmer*innen, ein*e Moderator*in
- **Methode:**

Diese Methode eignet sich besonders in Unternehmen und Organisationen oder größeren Teams, die über einen längeren Zeitraum miteinander an einem Projekt arbeiten.

In dieser Methode geht es darum, mit den vorhandenen Mitteln (siehe Methodenset ORIENTIERUNG) Vorhaben zu entwickeln, die ihr jetzt direkt umsetzen könnt. Einigt euch davor auf eine konkrete Fragestellung.

Im nächsten Schritt sammelt ihr die verfügbaren Mittel der Anwesenden. Achtung: Hier geht es nicht um verfügbare finanzielle Mittel, sondern darum, was jede*r von euch an Werten, Fähigkeiten und Netzwerk mitbringt. Im dritten Schritt formuliert nun jede*r Ideen für Vorhaben, die sich auf Basis der eigenen Mittel starten lassen. Dabei geht es um die Dinge, die wirklich machbar sind, nicht um Utopien und Visionen. Erst dann startet ihr den wirklichen Marktplatz: Je zwei Personen haben 10 Minuten Zeit, sich gegenseitig ihre Vorhaben vorzustellen.

Das Ziel ist, Vereinbarungen mit euren Partner*innen zu schließen: entweder Mittelzusagen für euer Vorhaben oder Ideen für eine Erweiterung eures Vorhabens. Wechselt bis zu dreimal die Partner*innen, um mehr Zusagen und Vorschläge zu sammeln.

Im letzten Schritt werden die entstandenen Ideen kurz vorgestellt. Wählt diejenigen aus, die konkret gestartet werden sollen.

- **Zeitaufwand:** 3 Stunden bis 2 Tage
- **Warum?** Eine diverse Gruppe bedeutet immer auch, dass es diverse Ideen und Mittel gibt. So könnt ihr euch austauschen und unterstützen – und gemeinsam Vorhaben identifizieren, umreißen und erste Schritte festlegen.
- **Quelle:** "Effectuation", Michael Faschingbauer

Zusatzidee: Lots*innen-Cluster. Tokenisierung

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** Ein Netzwerk von mindestens 6 Unternehmer*innen, beispielsweise das Kultur- und Kreativpilot*innen Netzwerk.
- **Methode:**

In einer akuten Krisensituation fragt ein Netzwerkmitglied nach einer Person, die Lots*in wird, die für einen bis drei Tage Augen und Ohren, Praxiswissen und Expertise zur Verfügung stellt. Drei Fälle können mit dieser Methode bearbeitet werden:

1. Im Dialog arbeitet ihr den Kern einer aktuellen Herausforderung heraus.
2. Ihr skizziert Lösungswege für die konkrete Herausforderung.
3. Wer Lots*in ist, gibt der*m Fragesteller*in wichtige Impulse zur weiteren Vorgehensweise: durch Weitergabe von Techniken und Erfahrungen aus der eigenen unternehmerischen Praxis.

Der*Die Zeitspender*in erhält eine Gutschrift auf dem gemeinsamen Lots*innen-Konto und erarbeitet sich so in guten Zeiten ein Lots*innen-Kontingent für die eigene Krisenzeit.

- **Zeitaufwand:** 1-3 Tage
- **Warum?** Du brauchst praktisches Wissen und Beistand, damit du schnell eine Entscheidung und Lösung finden kannst? Hol sie dir! Und gib danach im gleichen Netzwerk zurück.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden.

Methodenset: DAZULERNEN

Leitfrage: *Welche Kompetenzen und Fähigkeiten bauen wir auf und wie arbeiten wir zusammen, um Krisen, Veränderungen und Übergänge gut zu meistern?*

Was: Expert*innenrat finden. Den Schwarm fragen

- **Ebene:** Unternehmen
- **Beteiligte:** Unternehmer*in allein oder im Team
- **Methode:**

Du stehst vor einer Herausforderung, die du allein nicht lösen kannst. Aus Kostengründen oder weil du das Gebiet, auf dem du agieren musst, so schlecht kennst, dass du nicht einmal weißt, wie du eine*n Expert*in findest, kannst du keine*n Expert*in fragen.

Im ersten Schritt beschreibst du so genau wie möglich diese Herausforderung und das Problem, das dahintersteckt und dich am Weiterkommen hindert. Welche Herausforderung ist es wirklich, die du lösen willst? Was genau willst du wissen? Du kannst dafür die 5-W-Fragen Technik aus Methodenkit ORIENTIERUNG verwenden.

Im zweiten Schritt überlege dir, wo es eine Gruppe von Menschen geben könnte, die Antworten auf deine Frage hat oder dir zumindest weitere Anhaltspunkte geben kann. Vielleicht gibt es ein Expert*innenforum, ein soziales Netzwerk, dein Team, ein Unternehmer*innen-Netzwerk? Dann mach dich dort sichtbar, lege wenn nötig ein Profil an, stelle dich vor und stelle deine Frage. Mach das ruhig an zwei oder drei verschiedenen Orten, um keine Zeit zu verlieren.

Im dritten Schritt ist vor allem eines wichtig: Jede Antwort zählt. Werte alle Antworten aus. Gehe jedem Hinweis nach. Stelle Rückfragen. Bitte um Quellen und Kontakte. Bedanke dich für jede Antwort.

Gib im vierten Schritt auch etwas zurück. Wer immer nur um Hilfe bittet, sich nicht bedankt oder revanchiert, wird sehr bald keine Antworten mehr erhalten. Je häufiger du fragst, desto häufiger hilf auch. Zudem gilt im Sinne der Resilienz-

Tipps von Frau Dr. Christina Berndt: Wer anderen Hilfestellung gibt, trainiert auch seine eigene Resilienz.

- **Zeitaufwand:** 60 bis 120 Minuten
- **Warum?** Wenn man eine Herausforderung allein nicht lösen kann, ist es sinnvoll nach Hilfe zu fragen. Aber wo anfangen, wenn die Ungewissheit groß und das eigene Wissen im Thema klein ist? Hier setzt die Idee der Schwarmintelligenz an.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden. Adaptiert von der Mittelorientierung und der Theorie des Crowdfundings und der Schwarmintelligenz.

Was: Gemeinsam gestalten. Collaborative Futures

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** > 10 Unternehmer*innen
- **Methode:**

Diverse Methoden können helfen, gemeinsam ins Arbeiten zu kommen. Meist sind diese auf interne Unternehmensprozesse beschränkt. Die transformative Szenarioplanung ragt über das eigene Unternehmen hinaus und eignet sich dafür, in einem Netzwerk von Unternehmer*innen solche Themen zu bearbeiten, die größer sind als das eigene Unternehmensziel. Sie eignet sich also besonders, um die eigene Haltung und das eigene Handeln in den großen Transformationsthemen unserer Zeit zu verändern und Best-Practice-Modelle für eine große Bandbreite an Unternehmen zu entwickeln.

Die bekannteste Methode nennt sich Transformation-Scenario-Planung und besteht aus fünf Schritten. Zuerst müsst ihr aber eine Gruppe aus Menschen bilden, die aus möglichst unterschiedlichen Teams kommen, vielleicht sogar aus verschiedenen Branchen und Tätigkeitsfeldern. Dann kann es losgehen:Im ersten Schritt einigt ihr euch auf das Transformationsthema. Im zweiten Schritt beobachtet ihr, was gerade geschieht und erzählt euch davon. Im dritten Schritt erfindet ihr Geschichten darüber, was geschehen könnte, und legt fest, auf welche wünschenswerte Zukunft ihr euch einigen könnt. Im vierten Schritt nutzt ihr diese Geschichte dafür, zu überlegen, was getan werden kann und muss. Im letzten Schritt legt ihr konkrete Schritte fest, um das System zu verändern.

- **Zeitaufwand:** 1 Tag bis 2 Wochen. Es kann auch ein langjähriger gemeinsamer Prozess zu bestimmten Themen werden.
- **Warum?** Manchmal bleibt man in den eigenen Unternehmensgrenzen gefangen. Diese Methode hilft, alternative Zukünfte zu planen oder Themen zu bearbeiten, die über diese Grenzen hinausragen.
- **Quelle:** Adam Kahane, Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future

Zusatzidee. Clubhouse Check-in

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** Moderator*in, Netzwerk von Unternehmer*innen, beispielsweise das Kultur- und Kreativpilot*innen Netzwerk
- **Methode:**

Einmal im Monat gibt es ein Clubhouse Check-in zum Thema Resilienz. Ein oder zwei Netzwerkmitglieder bringen eine Resilienz-Geschichte mit oder eine aktuelle Herausforderung. Der Reihe nach berichten die Teilnehmer*innen aus ihrer eigenen Praxis von Lösungen zu ähnlichen Herausforderungen

- **Zeitaufwand:** für die Zuhörer*innen 1 Stunde, für die Erzähler*innen natürlich mehr ...
- **Warum?** Wenn wir anderen zuhören können wir vieles mitnehmen. Etwa neue Resilienz-Strategien und handlungsrelevantes Praxiswissen. So generieren wir gemeinsam schnell Ideen und Unterstützung.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden.

Zusatzidee. Herausforderungen meistern. Resilienz-Tinder

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** Ein Netzwerk von Unternehmer*innen
- **Methode:**

Diese Methode funktioniert in einem Netzwerk mit festem Teilnehmer*innenkreis am besten. Einmal im Monat treffen sich die teilnehmenden Unternehmer*innen digital oder analog zu einer festen Uhrzeit. Jede*r hat eine aktuelle Herausforderung mitgebracht. In je einer Minute werden die Herausforderungen skizziert. Dann bilden die Anwesenden Paare und gehen gemeinsam ins Gespräch:

Runde 1: Lernt die Herausforderung der anderen Person richtig kennen. Befragt euch dafür jeweils 5 Minuten lang. Ihr sollt nichts bewerten – und keine Rückfragen stellen.

Runde 2: Gebt der Person, die die Herausforderung hat, Assoziationen, konkrete Ideen und Impulse weiter. Die Person mit der Herausforderung hört nur zu. Nach 5 Minuten wechselt ihr die Rollen.

Runde 3: Tauscht euch noch mal zu zweit aus. Jede Person hat dafür 5 Minuten Zeit.

Resilienz-Tinder kann mehrmals hintereinander mit derselben Herausforderung und unterschiedlichen Partner*innen gespielt werden.

- **Zeitaufwand:** 1 Stunde
- **Warum?** Manchmal fällt es schwer, Probleme präzise zu benennen und zu beschreiben. Mit dieser Methode trainiert ihr genau das. Und bekommt zusätzlich von anderen Unternehmer*innen wertvolle Strategien für die Problemlösung und die Herangehensweise mit. In schnellen Runden arbeitet ihr viele kleine Optionen heraus und trainiert, schnell Entscheidungen zu treffen.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden.

Methodenset: PRAXISWISSEN

Leitfrage: *Wie baue ich mir ein Sicherheitsnetz aus Expert*innen- und Kompetenzen-Clustern?*

Was: Lebendiges Wissen. Innovationsrekorder

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** Ein Netzwerk von Unternehmer*innen, beispielsweise das Kultur- und Kreativpilot*innen Netzwerk.
- **Methode:**

Ein Netzwerk von Unternehmer*innen einigt sich darauf, die eigenen unternehmerischen Transformationsprozesse regelmäßig in einem Wiki zu dokumentieren. Haben konkrete Methoden, Prozesse und Tätigkeiten zum Gelingen eines Innovations- oder Transformationsprozess beigetragen? Notiert sie nach einem vorgegebenen Schema . Nun kann die Community darauf in einem geschützten digitalen Raum zugreifen – jederzeit.

- **Zeitaufwand:** fortlaufend ca. 30 Minuten pro Woche und Person
- **Warum?** Durch das Sammeln und Vernetzen unterschiedlicher Perspektiven entsteht neues Wissen in Bezug auf Resilienz, Agilität und Veränderungsdynamik in kreativen Unternehmen.
- **Quelle:** Idee aus den Workshops, Methode gefunden bei politics for tomorrow, https://www.innovationskompass.net/

Was: Schnell Wissen austauschen. Kompetenz-Speed-Dating

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** Ein Netzwerk von Unternehmer*innen, beispielsweise das Kultur- und Kreativpilot*innen Netzwerk
- **Methode:**

Diese Methode kannst du im Unternehmen umsetzen, aber auch auf einer Fachkonferenz bei einem Netzwerktreffen. Normalerweise dient das Format Speed-Dating der schnellen Geschäftsanbahnung oder der Partner*innensuche. Aber mit wenigen kleinen Anpassungen kann es auch zum Austausch von Erfahrungen und relevantem Praxiswissen dienen.

Stelle das Speed-Dating unter ein Thema, zu dem du praktische Erfahrungen austauschen willst. Du kannst thematisch in die Breite gehen und mehrere Themen pro Termin wählen oder in die Tiefe, indem du mehrere Fragestellungen zum selben Thema anbietest. Falls du mit einem feststehenden Team oder Netzwerk arbeitest, kannst Du die gewünschten Themen auch vorab abfragen.

Stelle für jede*n Teilnehmer*in einen Stuhl bereit. Jeweils zwei Teilnehmer*innen sitzen sich als Paar gegenüber. Sorge dafür, dass eine gerade Anzahl an Personen teilnimmt, damit niemand vor einem leeren Stuhl sitzt. Jede Runde dauert 5 Minuten. In diesen 5 Minuten stellt jede Paarung sich gegenseitig die aktuelle Frage und versucht Antworten darauf zu finden. Unterstütze die Teilnehmer*innen, indem du nach der Hälfte der Zeit einen Gong erklingen lässt, als Zeichen dafür, dass nun die zweite Person der Paarung mit der Beantwortung der Fragestellung dran ist. Nach 5 Minuten rückt eine Person aus jeder Paarung im Uhrzeigersinn einen Stuhl weiter.

Fange zum Aufwärmen mit dem einfachsten Thema/der einfachsten Fragestellung an. Theoretisch kannst du so viele Runden spielen, wie Teilnehmer*innen anwesend sind, bis alle miteinander gesprochen haben. Als Faustregel gilt: Du solltest nicht mehr als 5 Runden spielen, es ist sehr anstrengend, sich alle 5 Minuten auf eine neue Fragestellung und eine*n neuen Gesprächspartner*in einzulassen. Du kannst diese Methode auch digital mithilfe von Breakout-Rooms bei Videokonferenzen anwenden.

- ***Zeitaufwand:*** 45-60 Minuten
- **Warum?** Diese Methode hilft, zu einem vorgegebenen Themenkomplex schnell viele neue Impulse und praktisches Wissen zu erhalten.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden.

Was: Community of Practice. Zeremonielle Netzwerktreffen

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** Ein Netzwerk von Unternehmer*innen, beispielsweise. das Kultur- und Kreativpilot*innen Netzwerk
- **Methode:**

Diese Methode erfordert Regelmäßigkeit, deswegen brauchst du ein bestehendes Netzwerk. Einmal die Woche, etwa jeden Mittwoch von 19 bis 20 Uhr, veranstaltet ihr ein Netzwerktreffen, dessen Ablauf einem festgelegten Zeremoniell folgt. In jeder Runde stellt sich jede*r kurz vor. In jeder Woche wird eine Frage gestellt, die das Unternehmer*innentum betrifft. Ihr diskutiert praktische Lösungsansätze in der Methode 1-2-all (die hier weiter unten erklärt wird). Danach haltet ihr die Ergebnisse und Tipps schriftlich fest. Auch eventuelle Quellen mit Vorlagen und weiterführenden Informationen sammelt und tauscht ihr.

- **Zeitaufwand:** 1 Stunde pro Woche
- **Warum?** Jede*r Unternehmer*in ist im Alltag mit kleinen und größeren Herausforderungen beschäftigt, die jenseits der eigenen fachlichen Expertise liegen. Antworten darauf zu finden, dauert oft lange oder kostet viel Geld. In einer Community of Practice können praktizierende Unternehmer*innen sich zu diesen Fragestellungen austauschen, ihre eigenen Lösungen erläutern, praktische Hinweise und Kontakt weitergeben.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden, nach dem Vorbild von BNI, 1-2-all ist eine Methode aus den liberating structures, siehe auch Communities of Practice, Nesta, siehe auch Etienne Wenger, "Cultivating Communities of Practice – A guide to managing knowledge", Harvard Business Scholl Press, 2002

Was: Feedbackkultur. Netzwerk der Unterschiedlichen

- **Ebene:** Netzwerk
- **Beteiligte:** Fragesteller*in und eine Auswahl von 3 bis 6 Personen
- **Methode:**

Sprich drei bis sechs Personen aus deinem Netzwerk an, die auf dem Gebiet, über das du mehr wissen willst, ganz andere Expertise, Fertigkeiten oder Kompetenzen haben als du. Frage sie, ob sie an einem Austausch über mehrere Monate hinweg Interesse haben. Vereinbare für jedes Treffen ein weit gewähltes Oberthema und rufe die Gruppe einmal im Monat zusammen. Jede*r Beteiligte kann natürlich auch eigene Themen einbringen.

In der Eingangsrunde berichten alle aus ihrer Praxis, von ihrem Erfahrungsschatz zu diesem Thema. Dann können Fragen gestellt werden, zu denen verschiedene Perspektiven eingebracht sowie Handlungsansätze diskutiert werden.

- **Zeitaufwand:** 2 Tage für die initiale Suche und Ansprache. Danach für 6-12 Monate jeweils 1-2 Stunden pro Monat.
- **Warum?** Ein kurzer Input von anderen Menschen ist gut. Aber Gespräche über einen längeren Zeitraum hinweg, können noch besser helfen. So erfahrt ihr alle neue Perspektiven und andere Lebensweisen, Arbeitsweisen und Kulturen, um neue Märkte und/oder Zielgruppen besser zu verstehen oder zu erschließen.
- **Quelle:** Idee aus den Resilienz-Workshops, die während des Aufbaus dieses Toolkits durchgeführt wurden.

Forschungsgruppe

Anika Lenke

Anika ist seit 2021 Projektkoordinatorin bei den Kultur-und Kreativpilot*innen Deutschland. Zu ihren Aufgaben gehören der Ausbau des inotiv-Netzwerkes und die Koordination inotiver Projekte. Projektmanagement, partizipative Prozesse, die Vergangenheit im Gepäck und die Zukunft im Blick, zählen zu ihren Interessengebieten. Vor ihrer Zeit im u-institut hat sie in verschiedenen Digitalisierungsprojekten mitgewirkt, unter anderem im Raubgutprojekt der Zentral-und Landesbibliothek Berlin die Bestände überprüft und nach den rechtmäßigen Besitzer*innen der Bücher gesucht. Für ihre Masterthesis erforschte sie im Rahmen ihrer Tätigkeit für die Deutsche Bahn die soziale Akzeptanz von autonom fliegenden Flugtaxis in Deutschland. Außerdem war sie für die Planung, Organisation und Durchführung verschiedener nationaler Netzwerkveranstaltungen und Summits zuständig.

LinkedIn Profil von Anika

Bernhard Scholz

Bernhard ist Mitgründer und COO bei Kontextlab und Chefredakteur des Magazins Der Kontext. Seine Stärke ist große, weit verzweigte Themen inhaltlich zusammenzuhalten und aus vielen Einzelinformationen ein Netz zu spinnen, damit unterschiedlichste Leser*innen ihren individuellen Zugang finden, um sich daraus eine eigene Meinung bilden zu können.

Für seine Arbeit bei Kontextlab erhielt Bernhard zahlreiche Auszeichnungen, darunter der European Digital Publishing Award of Excellence, Vision Award und Kultur- und Kreativpilot Deutschland.

Bernhard übernahm für das Toolkit Aufgaben als Koordinators, um Struktur sowie Inhalte in die Form eines Mappings zu bringen.

www.kontextlab.com

LinkedIn Profil von Bernhard

Dagmar Wunderlich

Dagmar ist Kulturwissenschaftlerin und Kulturmanagerin, Autorin und Sprecherin.

Seitdem sie 2016 von einer einjährigen Reise um die Welt, allein und mit Zelt, zurückgekehrt ist, hat sie als Projektmanagerin im Programm „Kulturagenten für kreative Schulen" der Kulturstiftung des Bundes und der Stiftung Mercator gearbeitet und anschließend freiberuflich u.a. als Prozessbegleiterin im Programm „TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel" der Kulturstiftung des Bundes. Ende 2018 ist als ihre zweite wissenschaftliche Veröffentlichung das Buch „Museen und Outreach – Outreach als strategisches Diversity-Instrument" erschienen. Zudem gilt ihre Leidenschaft der Tätigkeit als Radiomoderatorin.

Eva Kiltz

Seit 2021 ist Eva als Publizistin, Konzepterin und agile Kulturmanagerin selbständig in Berlin tätig. Der Transfer guter Ideen in neue Zusammenhänge ist ihre Welt. Das Potential von Kultur- und Kreativwirtschaft für die Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft ihr Thema.

Diplomiert als Kulturmanagerin, Musikerin und Pädagogin. Zertifizierte agile Projektmanagerin. Privat Musik-Nerd und Reisende. Zuvor Transfermanagerin Kultur, Arbeit und Gesellschaft im Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, CEO des Verband unabhängiger Musikunternehmen, Musikpromoterin, Texterin und diplomierte Musikerin.

LinkedIn Profil von Eva

Florian Kasch

Florian ist Illustrator aus Leidenschaft. Der Rostocker arbeitet unter anderem im Verein fint als freier Projektmitarbeiter. In seiner Arbeit visualisiert er Prozesse in Form von Comics, übersichtlich gestalteten Flipcharts oder einfach verständlichen Bildern und sorgt mit der Ausarbeitung graphischer Protokolle für den bestmöglichen nachhaltigen Wissenstransfer von Meetings, Workshop-Ergebnissen und Tagungen.

Im Rahmen freier Projekte gestaltet er Wandflächen, Cafés oder Gebäude im öffentlichen Raum mit seinen bunten Illustrationen.

Florian hat einen besonderen Blick auf die Funktionalität des Resilienz-Toolkits und versucht die Inhalte möglichst leicht zugänglich und visuell ansprechend in einzelne Illustrationen umzusetzen. Dabei steht für ihn die Funktionalität des Endergebnisses im Vordergrund, sodass das Toolkit den nötigen Mehrwert für die Nutzer*innen bietet. Seine Aufgabe im Forschungsteam ist es, die Designideen des multiprofessionellen Teams mit den Impulsen der Referent*innen und des Feedbacks der Kreativen zeichnerisch zusammenzuführen.

Instagram Account von Florian

Julia Köberlein

Julia ist die Gründerin und CEO sowie Creativ Directrice von Kontextlab sowie Der Kontext. Sie hatte die Idee große, komplexe Themen in Form von Mappings mit Inhalt zu kombinieren und Leser*innen so einen bestmöglichen Zugang zu schaffen. Über die Entwicklung der Kontextmap Software hinaus kümmert sie sich um die großen und kleinen Alltäglichkeiten als Unternehmerin, hält Vorträge (TEDx), berät Kund*innen und schafft blitzschnell die entscheidenden inhaltlichen Verbindungen.

Julia hat in Augsburg als Editorial Designerin diplomiert und einen Master of Arts in Editorial Design in Zürich erhalten.

Für ihre Arbeit wurde sie mit zahlreichen Designpreisen sowie mit Preisen für innovatives Unternehmer*innentum ausgezeichnet. Darunter der European Digital Publishin Award of Excellence, Vision Award und Kultur- und Kreativpilotin Deutschland.

Julia hat die Struktur sowie das Design des Toolkits entwickelt.

www.kontextlab.com

LinkedIn Profil von Julia

Joanna Szlauderbach

Projektleiterin für die Auszeichnung Kultur- und Kreativpilot*innen Deutschland beim u-institut e.V.

Joanna Szlauderbach ist seit 2020 als Projektleiterin für die Auszeichnung Kultur- und Kreativpilot*innen Deutschland beim u-institut e.V. tätig. Zuvor hat sie den Veranstaltungsbereich des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes geleitet. Seit 2011 arbeitet sie international als freie Kuratorin und Kulturmanagerin an der Schnittstelle zwischen Kunst, Wissenschaft, Gesellschaft und neuen Technologien. Zu ihren Schwerpunkten zählen vor allem prozessorientierte, trans- und interdisziplinäre Ansätze. Vor ihrem Einstieg beim u-institut hat sie diverse EU-Projekte, Ausstellungs- und Lab-Konzepte entwickelt, unter anderem in Zusammenarbeit mit Bosch Alumni Netzwerk, Connecting Cities Network, CTM-Festival, FutureEverything-Festival, ICAS Network, NRW Forum, Trans-Media-Akademie Hellerau.

LinkedIn Profil von Joanna

Johannes Drosdowski

Johannes ist Redakteur bei der taz und recherchiert und schreibt als freier Journalist unter anderem für Der Kontext. Zu seinen Kernbereichen gehören digitale Gesellschaften. Zudem arbeitet er als Teamer mit Schulgruppen in den Bereichen kreatives Schreiben, Journalismus und Verschwörungsideologien. Bei einem bundesweiten Modellprojekt begleitet er junge Menschen beim Erlernen aktiver Medienkompetenz und bei der Erstellung ihres ersten eigenen Medienproduktes. Für diese Publikation hat Johannes das Lektorat übernommen.

Torial-Profil von Johannes

Matthias Leitner

Matthias ist freier Digital Storyteller, UX Designer und Scrum Master. Für den Bayerischen Rundfunk leitet er seit 2015 das Storytelling-Lab audience:first und realisiert Programminnovationen wie das Messenger- Projekt #icheisner oder die XR-Installation „Die Rettung".

2017 wurde Matthias zum Fellow der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes berufen. Für seine journalistische und künstlerische Arbeit wurde er vielfach ausgezeichnet, zuletzt für #icheisner mit dem Medienpreis Parlament des Deutschen Bundestages 2020 und für "Die Rettung" mit dem New Realities Award 2020.

www.matthias-leitner.de

Michael Faschingbauer

Michael ist Organisationsentwickler, Berater und Speaker. Er arbeitet unter anderem mit Effectuation (Theorie unternehmerischer Expertise) und ist ein Pionier im Transfer der Theorie in die Praxis ungewisser Handlungsfelder. Diese Felder findet er zum Beispiel beim Aufbau eines neuen Unternehmens, in der Innovation oder beim Navigieren und Gestalten in Krisensituationen. Sein Buch „Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln" wurde als „Managementbuch des Jahres" ausgezeichnet. Gemeinsam mit Forschern und Praktikerinnen betreibt er die deutschsprachige Webplattform für "Effectuation Forschung und Praxis" (www.effectuation.at|.de|.at). In Workshops und Vorträgen vermittelt er Haltung und Werkzeuge für unternehmerischen Umgang mit Ungewissheit. Als Gründungspartner von Effectuation Intelligence bietet er die Ausbildung zum „Effectuation Expert" an, bildet Beraterinnen fort und lehrt an Universitäten. Als Managing Partner der ICG Integrated Consulting Group arbeitet er überall dort, wo es um Gestalten im Ungewissen geht: mit Gründer*innen aber auch in Großunternehmen, NPOs und KMUs.

LinkedIn Profil von Michael
Consulting Profil von Michael