



# MEHR UNSICHERHEIT, BITTE!

Wir erleben heute technologischen Fortschritt in einem nie gesehenen Tempo. Für Unternehmen und Menschen werden Unsicherheit und Mehrdeutigkeit dadurch zum Normalzustand. Die Veränderung wird zur Konstante in unserem Leben. Die gewohnten Kreisläufe zwischen Planung und Kontrolle, Strategie und Exekution, Analyse und Entscheidung passen hier nicht mehr. Wer damit nicht umzugehen lernt, wird die Zukunft als dauerhafte Krise erleben.

---

**Von Dirk Dobiéy und Thomas Köplin**

Unsere von der Ökonomie geprägte Gesellschaft steht großen Herausforderungen gegenüber. Wir müssen Antworten auf globale Probleme wie schwindende Ressourcen, Umweltzerstörung, Klimawandel, wachsende soziale Ungleichheit und politische Gewalt finden. Die Digitalisierung und Technologisierung unserer Zeit führen uns in den Zustand eines permanenten Wandels. Die damit einhergehenden grundlegenden Umwälzungen versprechen faszinierende Möglichkeiten, sind aber auch teilweise hoch problematisch und ihre Folgen zumeist noch unabsehbar.

Die globalen Herausforderungen einerseits, Wachstum und Fortschritt andererseits führen dazu, dass Unternehmen heute zahlreiche und oft auch widersprüchliche Anforderungen miteinander vereinbaren und erfüllen müssen. Die Welt

wird komplexer. Für Unternehmen und die Menschen darin bedeutet das vor allem, dass Unsicherheit und Mehrdeutigkeit zum Normalzustand werden.

**Wir gewinnen keine Souveränität zurück, sondern verlieren sie**

Für unser vorherrschendes System und Lebensmodell, das auf Planung und Kontrolle basiert, ist Unsicherheit allerdings ein rotes Tuch. Es wundert nicht, dass Unternehmen versuchen, zunehmende Unsicherheit mit einem Mehr an Analyse, Planung und Informationen beherrschbar zu machen. Cognitive Computing, die intelligente und automatisierte Analyse und Verarbeitung von Informationen, oder Predictive

Analytics, die Analyse ungewisser zukünftiger Ereignisse, sollen Entscheidungen absichern. Doch je größer die Informationsbasis, desto aufwendiger wird es, sie zu bewerten. Anfangs ließen wir uns von Algorithmen nur dabei helfen, inzwischen überlassen wir ihnen die Entscheidungen selbst. Wir gewinnen keine Souveränität zurück, sondern verlieren sie. Um in diesem Zusammenspiel noch einen sinnvollen Beitrag leisten zu können, bleibt uns Menschen eigentlich nur ein Weg: Es reicht für uns nicht mehr aus, rein linear und rational vorzugehen. Wir müssen andere Fähigkeiten stärker ausbilden: Wahrnehmungsvermögen, Reflexionsfähigkeit, Kreativität, Umgang mit Unplanbarkeit und Ambiguität – alles Fähigkeiten, wie sie im Künstlerischen zu Hause sind. Könnte die Kunst also der Ökonomie helfen?

Willi Baumeister, einer der bedeutendsten Künstler der Moderne, setzte ein Kunstwerk zum Beispiel mit wissenschaftlichen Entdeckungen oder neuen Erkenntnissen gleich. Seinen Schülern brachte er bei, dass Kunst nicht durch einen vorgefertigten Plan, sondern während der Arbeit daran entsteht. Gerhard Uhlig, einer seiner Schüler, erinnert sich: „Baumeister zufolge waren die Dinge, die Künstler als ihre Ziele formulierten, nur Scheinziele – allenfalls Reize auf dem Weg ins Unbekannte, durch die sie (die Künstler) schließlich zu ihrem eigentlichen – nicht vorhersehbaren und nicht planbaren – künstlerischen Ergebnis gelangten.“ Der Maler Gerhard Richter bringt den Unterschied zwischen Scheinziel und Ergebnis auf den Punkt, wenn er sagt, dass er am Ende ein Bild erhalten möchte, das er nicht geplant hat, dass er etwas Interessanteres erhalten möchte als das, was er sich ausdenken kann.

### Innovative Teams verbringen weniger Zeit mit der Planung, mehr mit der Ausführung

Nun sind Künstler keine Betriebswirte. Spannend wird es aber, wenn man entdeckt, dass Peter Drucker – einer der führenden Managementvordenker – ganz ähnlich wie die

Künstler argumentierte: „Ein Unternehmen hat keine Partitur, nach der es spielen kann, außer jener Partitur, die es schreibt, während es spielt.“ Als Kathleen M. Eisenhardt und Behnam N. Tabrizi von der Stanford University School of Business bereits in den frühen 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts 36 Unternehmen in Europa, Asien und den Vereinigten Staaten, alle mit einem Umsatz von über 50 Millionen Dollar, untersuchten, stellten sie fest: Die meisten Manager beginnen lieber mit dem Big Picture und arbeiten dann die Details aus. Die innovativsten Teams hingegen bedienen sich einer Arbeitsweise, die schon sehr nah an einen künstlerischen Prozess heranreicht. Sie verbringen weniger Zeit mit der Planung und mehr Zeit mit der Ausführung. Sie beginnen mit den Details und verändern davon ausgehend im nächsten Schritt das große Ganze. Das erscheint riskanter und weniger effizient, aber nur so sind überraschende, unvorhergesehene Ergebnisse und wirklich Neues möglich. Der Erfolg kürzerer Zyklen von Planung und Exekution, von Denken und Handeln ist heute schon in der Praxis zu beobachten: Agile Software-Entwicklung ist ein Beispiel, auch die prototypischen Ansätze wie beim Design Thinking oder der Einsatz von Simulationen und 3-D-Druck im Maschinenbau zählen dazu.

Geht es also darum, künftig auf Pläne und Strategien zu verzichten? Nein. Verlässliche Analysen und gute Planung sind wichtig, um einen Veränderungs- oder Innovationsprozess überhaupt erst in Gang zu setzen. Gleichzeitig sind Analyse und Planung aber auch keine Garantie für Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit. Ergänzt werden sie durch Flexibilität der Prozesse und Strukturen, stärkere Vernetzung innerhalb und außerhalb der Organisation sowie durch Durchlässigkeit von Information und Wissen. Dadurch werden die Herausforderungen an Unternehmen ungleich größer: Sie müssen verstehen, dass Unsicherheit eine Voraussetzung für Neues und damit für den unternehmerischen Erfolg ist. Ihre Strategien, aber vor allem auch ihre Ideen von Führung, ihre Strukturen und ihre Arbeitsweisen müssen Unsicherheit künftig nicht nur zulassen, sondern sogar fördern.



Foto: Dada Lin, KOMA Fotografie



Foto: Thomas Köplin

Dirk Dobiéy (links) und Thomas Köplin sind die Gründer von Age of Artists ([www.ageofartists.org](http://www.ageofartists.org)). Von den kreativen Disziplinen lernen, um wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen besser bewältigen zu können, ist ihr Hauptanliegen. Konkret unterstützt Age of Artists Organisationen dabei, eine dauerhafte Umgebung für Kreativität, Innovation und verbesserte Zusammenarbeit zu schaffen. Von 2004 bis 2014 war Dobiéy in unterschiedlichen Führungsfunktionen in der mittleren Leitungsebene bei SAP tätig. Davor arbeitete er als Berater für Strategieentwicklung und Veränderungsmanagement bei Hewlett Packard sowie als Beratungsleiter bei T-Systems. Thomas Köplin verfügt über 16 Jahre Berufserfahrung als Kommunikationsberater in unterschiedlichen Branchen. Seit 2002 verantwortet er die interne Kommunikation bei T-Systems Multimedia Solutions.