
Vom Ende der Planbarkeit oder: Die neuen Bilder des 21. Jahrhunderts

2

Im Ausgang des vergangenen Jahrhunderts sahen Unternehmensberater im Bereich Planbarkeit Ungeheuerliches auf Unternehmen zukommen. Die ehemaligen McKinsey-Berater Peters & Waterman zweifelten an der Steuerbarkeit zukünftiger Märkte und Unternehmen. Diese würden viel zu komplex werden, um überschaubar zu bleiben. Schon der Nobelpreisträger Friedrich August von Hayek hatte davon gesprochen, dass die Begrenztheit des Wissens von Marktteilnehmern dazu führe, dass Experimentieren ein sichererer Weg für das Management sei als rationale Planung. Beim Treffen von Zukunftsentscheidungen würde ein rein wirtschaftswissenschaftlich geprägter Manager nie über alle erforderlichen Informationen verfügen.

Henry Mintzberg zerstörte den Mythos der Planbarkeit mit dem Hinweis, dass Strategiebildung in Unternehmen zukünftig nur noch als ein „Wir irren uns vorwärts“ zu betreiben sei. Die früheren Gurus der Strategiebildung wie Igor Ansoff und Michael Porter hätten ausgedient. Der Mythos der Planbarkeit in der Wirtschaft würde in Zukunft deutlich an Erzählfkraft verlieren. Haben sich diese Zweifel 25 Jahre später bestätigt?

Bauchentscheidungen

Stellen Sie sich vor, Sie hätten sich in zwei Frauen oder zwei Männer verliebt und müssten sich entscheiden. – Mit dieser Fragestellung beginnt Gerd Gigerenzer, ehemaliger Leiter des Max-Planck-Instituts für Psychologie, sein Buch „Bauchentscheidungen“ (2008).

Berater würden Ihnen häufig zu einer rationalen Vorgehensweise raten nach dem Motto: Schreibe für beide auf, was an ihnen gut und schlecht ist, und vergib für jede Eigenschaft Punkte; addiere und subtrahiere; die größere Zahl ist der/die neue Partner/in. Das nennt man auch Pro-und-Contra-Liste für das Treffen von Entscheidungen.

Gigerenzer hingegen beobachtete in solchen Fällen häufig, dass die nicht rationale Entscheidung die bessere war. Er geht sogar so weit, daraus zu folgern, dass Entscheidungen, die mit unvollständiger Information und intuitiv getroffen werden, eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg haben.

Projektmanagement

Galt das Projektmanagement einst als Paradedisziplin der Planbarkeit, hat es heute einen schlechten Ruf. Viele Großprojekte werden nicht im ursprünglich geplanten Zeit- und Budgetrahmen fertiggestellt. Die Vorzeigebbranche in Projektplanung und -management weltweit ist die Öl- und Gasindustrie. Dort werden lediglich in 34 Prozent aller Projekte die Projektziele im Rahmen einer Abweichung von 25 Prozent erreicht. Alle anderen überschreiten ihre Budget- und Zeitziele um mehr als 26 Prozent. Je länger Projekte dauern, desto höher sind die Abweichungen vom ursprünglichen Projektplan.

Keiner wagt es auszusprechen, aber jeder weiß es: Wenn sich Projekte in Organisationen dem Ende nähern, wird nach Kräften improvisiert und nicht mehr nach einem vorgegebenen Plan gearbeitet.

Planbarkeit ist das, was im Projektmanagement-Handbuch steht; Projekterfolg ist das, was in den letzten drei Monaten eines Projektes durch Improvisation erreicht wird. Improvisation – das ist Jazz, das ist Dada, das ist Performance-Kunst ...

RIFFS Jazz & Buisiness

- Jazz – wie Business – beinhaltet eine Serie von balancierenden Handlungen. Er muss immer diszipliniert – aber niemals gelenkt – werden durch Formulare, Agenden, Notenblätter. Er muss immer nach außen, vorwärts oder aufwärts drängen und daher, unausweichlich, gegen Wohlgefälligkeit.
- Die (kreative) Rolle des Managers ist es, sich an dem zentralen Paradoxon oder der Spannung der Jam Session abzuarbeiten: dem ständig mobilen „süßen Punkt“ irgendwo zwischen System und Analyse auf der einen Seite und der frei flotierenden Kreativität des Individuellen auf der anderen.
- Die Kunst und Praxis kreativen Managements ruft nach der Ermöglichung von kreativer Zerstörung – nach Störung. Wir brauchen einen Weg, um mit Inspiration umzugehen: einen Weg, um die Gewinner zu ermitteln und uns deren daraus folgendes „Leben“ im produktiven System zu sichern (oder zu begrenzen).
- In einer Jam Session gibt es keine fatalen Fehler.
- Werfen Sie Ihre Notenblätter fort.

Jon KAO, Jamming

Unternehmensstrategie

Was für Projekte gilt, gilt noch mehr für die Strategiebildung in Unternehmen. Seriöse amerikanische Wirtschaftsmagazine berichten, dass in den vergangenen zehn Jahren nur etwa zehn Prozent der geplanten Unternehmensstrategien tatsächlich umgesetzt wurden.

Experten wie Peters & Waterman halten diesen Wert noch für deutlich zu hoch. Der Markt für Strategieberatung schrumpft, Branchen Größen wie McKinsey, Bain und Boston Consulting Group haben sich längst auf andere Geschäftsfelder konzentriert. Realistische Unternehmensstrategie war gestern, heute regiert das „wir improvisieren uns vorwärts“.

Bis zur Lehman-Brothers-Pleite im Jahr 2008 waren viele Märkte durch hohes Wachstum und geringe Marktschwankungen gekennzeichnet. Aktuell sehen sich Top-Manager mit einer neuen Realität konfrontiert: Sie ist geprägt von Wachstums- und Marktschwankungen in immer kürzeren, unberechenbaren Zyklen. Mittelfristige Planungen werden damit obsolet, wirtschaftswissenschaftliche Prognosen in diesem Umfeld gehen fehl.

Top-Unternehmen sind heute auf die instabilen Märkte getrimmt und im Hinblick auf alle möglichen Entwicklungen flexibilisiert. Von einer eindimensionalen strategischen Planbarkeit haben sich Firmen im Rahmen der Globalisierung längst verabschiedet.

Funktionierende Unordnung

„Demokratie und Märkte sind unordentlich, aber effektiv. Demokratie ist ein ewig unvollendetes, chaotisches Experiment. Märkte sind viel zu komplex für das menschliche Auffassungsvermögen; ihre Entwicklung läuft nicht nach klinisch sauberen Gesetzmäßigkeiten ab. Aber trotz – oder wegen – ihrer Unübersichtlichkeit funktionieren sowohl Demokratie als auch Märkte.“

Tom Peters: Der Wow-Effekt (1995)

IT-Prozessorganisation

Durch den Einsatz von Informationstechnologie ist es gelungen, Abläufe in Unternehmen zu standardisieren und zu optimieren. Software-Unternehmen wie SAP und Oracle vertreiben sogenannte Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systeme an Industrie und Handel.

Die IT-Programme werden jeweils an Unternehmen und Branchen angepasst. Die gespeicherten Daten werden nach Einführung des Systems durch Mitarbeiter gepflegt.

Als Guru der Prozessorganisationsverbesserung galt Thomas Davenport in den USA. Er pries diese IT-Revolution für Unternehmen Anfang der 1990er-Jahre als entscheidenden Sprung zur Verbesserung der unternehmensinternen Arbeitsabläufe und Prozesse. Unternehmen investierten Milliarden in ERP-Systeme. Anfang des 21. Jahrhunderts bezweifelte Thomas Davenport dann, dass solche Standardisierungen tatsächlich den großen Erfolg für Firmen bringen würden.

Das lag an zwei Phänomenen: Zum einen lässt sich der tatsächliche Return on Investment (ROI) in der IT für Unternehmen nach Expertenansicht nur schwer verifizieren, was uns für unser Thema allerdings nur am Rande interessiert.

Viel entscheidender ist der zweite Aspekt: Bei jeder Einführung einer Standardsoftware gibt es das Phänomen der „Community of Practitioners“.

Noch einmal Steve Jobs

Steve Jobs war musikbegeistert, wie viele Baby-Boomer in den 1960er- und 1970er-Jahren. Jobs machte aus seiner Begeisterung Produkte, was sich besonders am Beispiel des iPods nachzeichnen lässt. Der Unternehmer kannte Bob Dylan oder Bono von U2 und hatte eine langjährige Beziehung mit Joan Baez. Darüber hinaus war er aber auch ein großer Verehrer des klassischen Cello-Virtuosen Yo-Yo Ma. Die Kunstbegeisterung trieb ihn an, Technologie mit Kunst zu verbinden. Das ist Ansporn für alle, die etwas verändern wollen! Kreatives Management heißt, Management und Kunst zu integrieren.

Das bedeutet, dass nicht nur besonders unabhängige, sondern auch äußerst erfolgsrelevante Experten in Unternehmen sich nicht auf die Arbeit mit dieser Standardsoftware einlassen, sondern parallel IT-Lösungen als Schattenwelten, oft in Microsoft-Excel, führen. Mit dieser Schattensoftware werden – so Experten – überraschenderweise häufig die eigentlichen Probleme der Unternehmen gelöst.

Kreativität und Standardisierung schließen sich von ihrer Begriffsdefinition her logisch aus. War die IT-Standardisierung einerseits ein entscheidender Schritt zur Verbesserung der Prozessorganisation industrieller Arbeitsabläufe, so ist sie andererseits häufig das Begräbnisritual für neue Ideen und Innovation.

Die „Communities of Practitioners“ haben dies erkannt. Durch das Schaffen von IT-Schattenwelten arbeiten sie gegen die intellektuelle Gleichschaltung in Unternehmen. Gleichzeitig sind IT-Schattenwelten und „Communities of Practitioners“ der Albtraum eines jeden ambitionierten IT-Projektmanagers.

Die „Communities of Practitioners“ sind nur eine Facette eines Wandlungsprozesse in Unternehmen.

Nach aktuellen Untersuchungen nutzen 8 von 10 Menschen in Unternehmen nicht genehmigte Apps. Menschen aus den IT-Abteilungen umgehen zu 50 % die IT-Prozesse, die sie selbst programmiert haben.

Creative Puzzle

Dr. rer. nat. Volkmar Denner ist Physiker und seit dem 1. Juli 2012 Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH in Stuttgart. Zuvor war er dort Chef der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Sein Ziel und seine Kernaufgabe sieht er in der Förderung von Innovation in dem Technologiekonzern. Auf der Homepage des Unternehmens findet sich ein Gespräch mit Bosch-Chef Dr. Volkmar Denner.

*„Bildung, Innovationen und Kreativität sichern unsere Zukunft“
Fertigung mit ultrakurzen Laserpulsen als gutes Beispiel*

- *Innovationen sind Antwort auf stagnierende Wirtschaft.*
- *Neue Verfahren für neue Produkte in reifen Märkten.*
- *Schulen, Universitäten, Unternehmen sollen Kreativität fördern.*

Im Jahr 2012 erarbeiten 306.000 Mitarbeiter 52,5 Milliarden Euro Umsatz. Die Umsatzrendite stagniert. Der Vorstand wirbt mit einem System, das er „Creative Puzzle“ nennt, darum, dass Mitarbeiter sich Neuem gegenüber mehr öffnen.

Frankfurter Allgemeine Sonntagzeitung, 20.08.2013

Zeitmanagement

Wer Unternehmen im 21. Jahrhundert verantwortlich leitet, bewegt sich in immer schnellerem Tempo sowie in zunehmend komplexeren Zusammenhängen und verspürt einen andauernden Mangel an Zeit und eigener Kreativität.

Das Grundgefühl im Arbeitsalltag wird durch eine Mischung aus Zeitverlust, langen Arbeitszeiten, fremdbestimmter Apple- und Microsoft-Kommunikation, Blindleistung, Zufall und einer irgendwie gearteten Zielerreichung beherrscht.

Es bleibt wenig Raum für Inspiration, Kreativität und Innovation. Aufgrund der zunehmenden Fremdbestimmung des Managements widerrufen die Gurus des Zeitmanagements inzwischen ihre Lehren von der Planbarkeit der Arbeitsgestaltung.

Management führt häufig zu noch mehr Bürokratie. Wer das nicht glaubt, dem empfehlen wir die Lektüre von Christoph Bartmanns „Leben im Büro“. Hochbezahlte Manager, insbesondere im mittleren Management, werden mit Routinearbeiten beschäftigt, die ihre Arbeitszeiten sinnfrei ausdehnen.

Entbürokratisierungsprogramme scheitern regelmäßig. Der Hilfeschrei in Organisationen heißt „Simplify“ und steht auf vielen Managementfolien ebenso wie die kollektive depressive Selbstermahnung, echtes Zeitmanagement endlich ernst zu nehmen. Das alles allerdings ohne Aussicht auf Erfolg.

Die Zeit rast

Die Zeit rast. Bis sie irgendwann schrumpft. Jahre verstreichen in Minuten. Das Leben kommt einem vor wie bei diesem seltsamen Gefühl, wenn man über die Autobahn saust und plötzlich feststellt, dass man die letzte Viertelstunde gar nicht aufgepasst hat und trotzdem noch lebt und keinen Crash gebaut hat. Die Stimme im Kopf ist eine andere geworden. Früher war sie DU. Jetzt ist sie die eines Nomaden, der durch eine zerfließende Landschaft irrt und von einem Tag auf den anderen lebt – auf alles und nichts gefasst.

Douglas Coupland: Marshall McLuhan (2011)

Nicht zu glauben

Nelson Mandela gab zu bedenken, dass es einen einzigen Grund gibt, warum er sich in die Zeit auf Robin Island zurück sehnte: dass er dort Zeit zum Lesen gehabt hätte.

Die Zukunftsforscher sagen, der Industriekapitalismus sei tot

Das ist falsch – er liegt im Sterben. Einige interessante Zukunftsentwürfe:

Anfang der 1990er-Jahre fand in Heidelberg ein Kongress statt mit dem Titel „Das Ende der großen Entwürfe“. Konservatismus, Liberalismus, Kommunismus – alle Erklärungsmodelle würden für die Orientierung nicht taugen, so der Tenor der fein intellektuell vorge-tragenen Thesen.

Das galt möglicherweise für das 20. Jahrhundert. In der Nachfolge von Peter Drucker machen sich in den vergangenen Jahren besonders Jeremy Rifkin, Ian Mc Millan und Rita Gunter MCGrath auf den Weg, große Bilder zu entwerfen.

Rifkin behauptet, dass die dritte industrielle Revolution eine laterale, kooperative und dezentrale Wirtschaft werden wird. Die Stadt San Antonio werde er mit seinem Team in den nächsten 15 Jahren zu einer Stadt mit dezentral gesteuerter Energie umbauen. Energie würde dann in den einzelnen Häusern mit kleinen Anlagen produziert werden. Baute die zweite industrielle Revolution noch auf zentrale Energieversorgung und zentrale Planung, liege die Zukunft in kleinen, dezentralen, vernetzten Einheiten. Industriearbeitsplätze und öffentliche Arbeitsplätze würden zurückgehen und dieser Megatrend sei seit Jahren empirisch signifikant.

Mit Reproduzierbarem und Massenproduktion sei zukünftig wenig zu verdienen. Die Folge sei ein radikaler Umbau der Wirtschaft und der Verlust vieler Arbeitsplätze.

Mc Millan betrachtet diese Veränderungen mit Blick auf das Management und sieht ebenfalls drei wichtige Stationen. Die erste industrielle Revolution nennt er das Zeitalter der Exekution, in dem Manager die Massenproduktion organisierten. Unternehmen hatten in dieser Zeit zum Ziel zu wachsen.

Projektarbeit im 21. Jahrhundert

„Ich würde Ihnen gerne erklären, was wir getan und was wir dabei gelernt haben – allerdings mit einem einschränkenden Hinweis; Diese Strategien sind ‚Works in Progress‘ mit einer steilen Lernkurve. Mit nunmehr vier Masterplänen befasst, lernen wir Tag für Tag neue Ideen, knüpfen neue Verbindungen, revidieren alte Berechnungen, überdenken Zielprojektionen. Unser Strategiechef vergleicht die Übernahme eines Konzeptes gerne mit einer Achterbahnfahrt. Die Fahrt ist so aufregend wie voller Überraschungen. ... Wir arbeiten alle in einem riesigen Klassenzimmer und lernen dabei voneinander.“

Jeremy Rifkin: Die dritte Industrielle Revolution (2013)

Es folgte die Phase der „Fachkompetenz“ oder, wie es Drucker nannte: Die Wissensarbeiter stiegen zur wichtigsten Gruppe in der Wirtschaft auf. Wer einen Universitätsabschluss hatte, und gelerntes (explizites) Wissen als implizites Wissen anwenden konnte, der war erfolgreich.

Unternehmensziel war es, komplexe Dienstleistungen für Kunden zu entwickeln. In der dritten Industriellen Revolution wird von Managern Empathie gefordert. Hierarchiebetonte Befehlsketten würden nicht mehr funktionieren, Mitarbeiter würden nach Sinn suchen. Die New Yorker Personalberatung „The Energy Project“ befragte aktuell 12.000 Menschen, welchen Mangel Sie bei der Arbeit erfahren. Ihrer Antworten waren verblüffend. 70 Prozent wünschten sich, häufiger darüber nachzudenken, welchen Sinn eigentlich ihre Arbeit habe.

Mc Rath rät zur langfristigen Beziehungen mit Kunden und besonders mit Mitarbeitern. Der Innovationstod sei das kurzfristige Denken in Organisationen, etwa die Fixierung des Managements auf den Aktienkurs. Vor Jahren hätte noch für viele Manager der Satz gegolten, dass Veränderungen der Ausnahmefall und Stabilität der Normalfall sei. Heute dämmert vielen, dass die kreative Zerstörung auf dem Vormarsch ist. Vormalig erfolgreiche Wirtschaftszweige wie Energieunternehmen, Handel, Druckindustrie oder Buch- und Zeitungsmarkt stehen vor fundamentalen Veränderungen. Google plant, Autos zu produzieren.

Keiner kennt die Zukunft des Kapitalismus. Er war über 100 Jahre äußerst lebendig und erfolgreich. Der Wandel des Kapitalismus ist jedoch heute greifbar. Planbarkeit und Stabilität sind häufig Illusionen. Zeitmanagement stellt viele vor hohe Herausforderungen: Ein Manager bearbeitet heute 30.000 E-Mails pro Jahr. In den 1980er-Jahren waren das noch 1000 Arbeitsvorgänge jährlich. In Deutschland erschienen 2013 90.000 neue Bücher. Wer will das lesen, wer kann hier den Überblick behalten?

Auf, auf in den Ruin!

„Wir ruinieren uns lieber, als uns zu verändern!“

W. H. Auden, Lyriker: Das Zeitalter der Angst (1947)

Gesichertes Wissen, die Domäne des erfolgreichen Managements, verkürzt permanent seine Halbwertszeit. Und vieles von dem neuen Wissen ist auch nicht wirklich wichtig. Wie viele E-Mails von den 30.000 waren wirklich wichtig? Manager müssen heute mit begrenztem Wissen komplexeste Entscheidungen treffen. Um das möglichst gut zu tun, ist der erste Schritt von dem Mythos des Planbaren, der „Alles-im-Griff-Mentalität“ Abstand zu nehmen.

Was tun, wenn Planbarkeit nicht mehr existiert? Der erfolgreiche Manager des 21. Jahrhunderts muss improvisieren lernen und weniger planen. Kann er dabei tatsächlich von Künstlern, die sich mit dem Schaffen von Kunst in Bauten, Bildern, Performances, Design, in Musik und in Worten beschäftigen, etwas lernen?

Die Bilder des abgedrehten Genies am Rande der Gesellschaft waren schon immer eine Verfälschung der Realität. Große Künstler hatten geschichtlich mächtige Förderer in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Kopplungen mit Unternehmen und finanzstarken Organisationen waren eher die Regel als die Ausnahme. Das nächste Kapitel verdeutlicht diese Entwicklungen im Kunstbereich des 20. Jahrhunderts.

Jazz! Was sagen die Meister der Improvisation?

„Things Ain't What They Used To Be!“

(Nichts ist mehr so, wie es mal war!)

Mercer Ellington

„Jazz ist spontan, neu, aufregend. Jazz ist der Moment, in dem es stattfindet.“

Michael Wollny

„Jazz is improvisation! It's now.“

Joshua Redman

„Jazz gut zu machen, heißt NEIN sagen und Töne damit auswählen!

Ich nehme einen Ton auf, nehme einen Ton auf, nehme einen Ton nicht auf. JA, JA, NEIN, NEIN, JA, NEIN, JA ...“

Wayne Shorter

„It Don't Mean A Thing (If It Ain't Got That Swing)!“

(Wenns nicht swingt, hat es keine Bedeutung!)

Duke Ellington