

ANTIFRAGILITÄT

Das Buch mit dem Untertitel ANLEITUNG FÜR EINE WELT, DIE WIR NICHT VERSTEHEN hat viele Menschen und besonders Manager zum Nachdenken gebracht! Auf unserem Symposium 2015 hat Rainer Bopp die Grundthesen dieses sehr umstrittenen Buches vorgestellt. Das Buch ist einerseits unlesbar, andererseits für jeden Intellektuellen eine Zumutung. Nassim Taleb hat für das Buch ein Voraushonorar von 4. Millionen US-\$ von seinem Verlag erhalten. Er ist ein ausgezeichneter Selbstvermarkter und schafft das Geld sicherlich über Provokationen, persönliche Beleidigungen und viele originelle Gedankenstränge wieder herein. Heute einen Bestseller im Sachbuchbereich zu schreiben, das funktioniert nur so: Noir et Blanc. Auch die vielen Wiederholungen in dem Buch (Dehnung auf 600 Seiten) sind kalkuliert. Ein Bestseller muss anstrengend und somit nicht für jeden les- bzw. verstehbar geschrieben sein. Nassim Taleb hat den Sachbuchmarkt genauso intensiv studiert, wie die New Yorker Börse. In beiden Feldern ist/war er erfolgreich.

Wenige Manager, die wir kennen, haben das Buch vollständig gelesen. Die meisten haben es ca. bei Seite 150 gut sein lassen. Leider ist es keine Anleitung für irgend-etwas ... Es lohnt sich jedoch, es vollständig durchzudenken! Wir haben das Buch auf 10 wichtige Thesen – das Grundgerüst der Publikation – zusammengefasst.

1. Die Definition des Nassim Taleb von Antifragilität.
2. Verwöhnung und Erfolg sind der Feind von Leistung!
3. Es gilt überflüssige Ressourcen in Organisationen zuzulassen!
4. Wer keine Optionen hat, wird zerbrechlich!
5. Durchzublicken in einer komplexen Welt heißt: Reinigung zum Einfachen!
6. Die Via Negativa hilft Ihnen Ihre Organisation nach vorne zu bringen!
7. Dokumentieren Sie das Scheitern und nicht Best Practise!
8. NEOMANIE, die Leidenschaft für das Moderne, schafft keine Transformation!
9. BOTTOM UP, MIDDLE OUTWARD & TOP DOWN; alles führt zum Ziel!
10. Risiken kann man nicht messen, Antifragilität muss man messen!

1. Die Definition des Nassim Taleb von Antifragilität.

Nassim Taleb versucht nach dem Weltbestseller "Der Schwarze Schwan" den großen, praktisch-philosophischen Entwurf auf die Herausforderungen unsicherer Zeiten zu entwickeln (2013, BTB-Verlag). In Zeiten großer Umbrüche wie der Digitalisierung, der Energiewende und der Integration von Menschen in saturierte Gesellschaften, trifft er den Nerv der Zeit vieler Menschen, die heute Verantwortung tragen. Im Management wird seit einiger Zeit die Zunahme an Komplexität als VUKA (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität & Ambiguität) diskutiert. Seit ca. 20 Jahren gelten Märkte als unberechenbar und Wirtschaftsentwicklungen als kaum prognostizierbar. Nur noch 10 % aller Unternehmen planen weltweit strategisch. Seriöse Firmen arbeiten heute eher mit Risikoszenarien unter Labels wie Business Continuity Management und Incident Management, um Sicherheit in einer Welt zu finden, die Manager weder verstehen noch steuern können.

Talebs Antwort heißt: SEID ANTIFRAGIL und besagt laut Verlag, man möge nicht Zufälle und Ungewissheit um jeden Preis abwehren, sondern sie in Stärken ummünzen. Fragilität, Schwäche, Zerbrechlichkeit, Brüchigkeit, Anfälligkeit, Verletzlichkeit von Geschäftsmodellen sollten Unternehmen als soziale Systeme vermeiden. Doch wie sollen Manager das gestalten? Taleb unterscheidet fragile, robuste und antifragile Systeme.

Welche zwei passen zusammen?

Eine Frage von Nassim Taleb



Verdeutlicht wird das an dieser Bildfrage mit der Antwort, der Kühlschrank sei ein kompliziertes System, Fabrik und Katze seien komplexe biologische bzw. soziale Systeme. Robustheit als Gegensatz zu Fragilität reicht für komplizierte Systeme zum Überleben aus. (Versuchen Sie einmal einen modernen Kühlschrank zu zerstören!). Den Bestand von komplexen Systemen jedoch sichere nur das Antifragile.

Alles, was nicht antifrágil ist, werde verschwinden. Damit umreibe „Antifrágilität“ ein neues Denken für eine Welt, die bei allem Fortschritt niemals berechenbar sein wird.

Fassen wir zusammen:

- Fragil ist, was bei größerer Belastung zerstört wird, was im Lauf der Zeit durch Benutzung verschleißt oder mit der Zeit einfach nicht mehr beansprucht wird und dadurch verschwindet.
- Robust ist, was auch starken Belastungen stand hält und entweder einfach oder kompliziert gestaltet ist. (Fels, Kühlschrank)
- Antifrágil ist, was durch Belastungen gestärkt oder verbessert wird.
Voraussetzung für Antifrágilität ist, dass das System entweder lebt oder komplex ist, was nahezu auf alle Managementaufgaben heute zutreffen dürfte.

Beispiele für Antifrágilität:

- Muskel- oder Knochenbelastung erhöht die Stärke der Muskeln oder Knochen. Wer sie nicht belastet, schwächt sie dauerhaft. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Muskelbelastung und Hirnaktivität. Wer sich nicht sportlich betätigt fragilisiert auch sein Denken.
- Schwierigkeiten erhöhen die Aufmerksamkeit eines Systems (Katze oder Fabrik) und führen zu besseren Ergebnissen als routinemäßiges Erledigen von Aufgaben oder Langeweile.
- Umfangreiche und heftige Kritik an einem Autor fördert den Verkauf seiner Bücher. (Das Buch hatte zum Ziel, Kritik zu provozieren um die Auflage zu erhöhen. Nassim Taleb liest übrigens gerne Skunk mails und negative Berichte über sich)
- Flugzeugabstürze führen zu einer Verbesserung der Flugzeug-Technik. Fehler machen und konsequent auswerten führt zur Minimierung von Risiken! Im Kopf hat der Autor den Tüftler oder Bastler, der sein Produkt durch FEHLERMACHEN immer weiter verbessert.
- Managementmodelle, die gesellschaftlich oder von Seiten der Nutzer aus der Zeit gefallen sind, unterliegen der kreativen Zerstörung. Werden diese sozialen Systeme (Teams, Abteilungen, Bereiche, Unternehmen, Projekte) nicht mehr herausgefordert werden sie träge, ineffizient bzw. fragil.

Aber es gibt auch übertriebene Antifragilität. D.h. für Antifragilität ist es natürlich wichtig, dass die schädigenden oder belastenden Kräfte nicht zu stark werden, so dass der Körper oder die Organisation damit fertig werden kann bzw. am Stress nicht zerbricht. Nassim Taleb nennt hier zwei Beispiele:

1. Fels und Kieselsteine: Der Fels beschädigt oder erschlägt ein Lebewesen, wenn er auf es stürzt. Der Anwurf eines oder mehrerer Kieselsteine erhöht lediglich die Aufmerksamkeit.
2. Cäsaren und Gift: Chefs im alten Rom liefen Gefahr von missgünstigen Menschen vergiftet zu werden. Um einem Giftangriff vorzubeugen, nahmen einige immer wieder geringe Mengen Gift, um sich gegen einen großen Giftangriff zu immunisieren. Das bezeichnet der Autor als eine antifragile Strategie der Immunisierung.

2. Verwöhnung und Erfolg sind der Feind von Leistung!

Nassim Taleb schreibt über den römischen Staatsmann Cato der Ältere: Er war der Auffassung, „ein abgesichertes Leben voller Annehmlichkeiten führe direkt ins Verderben. Er mochte es gar nicht, wenn es ihm zu gut ging, da er befürchtete, damit seine Willenskraft zu schwächen.“

Eigentlich ist damit der Grundgedanke dieser These vollständig umschrieben. Einen zweiten Aspekt möchten wir aus unserer Erfahrung noch hinzufügen: Auch Erfolg kann die Leistungsfähigkeit fragilisieren:

Dieter Rösner von der Beratungsgruppe Contrain formulierte das so: »Die Manager, mit denen ich heute rede, spüren instinktiv: Etwas stimmt nicht. Ihre Unternehmen verdienen besser als je zuvor, das System ist also optimiert und funktioniert. Und doch knirscht es irgendwo. Die meisten Unternehmen haben sich verselbstständigt, sie sind zu Maschinen geworden und liefern – aber das immer Gleiche. Interne Prozesse werden nicht schlanker, sondern bürokratischer. Gleichzeitig verändert sich draußen der Markt. [...] Und tatsächlich, einige Topmanager beginnen, den internen Druck zu erhöhen, weil sie nach draußen schauen und bemerken: Da dreht sich was. Die Folge ist der neue und gleichzeitig alte Anspruch: Projekte sollen schneller fertig werden, schließlich besteht der Markt darauf: Das Thema heißt *Beschleunigung*.« (Gloger; Rösner 2014, S. 4)

Dieses Gefühl stellt sich auch bei immer erfolgreichen Vertriebsmanagern ein, die immer oben stehen und immer zu den Besten gehören. Hier die Wahrnehmung im Team zu schärfen, leistungsbereit zu bleiben, sich weiter zu verbessern, ist in der

Praxis so schwer zu realisieren und gleichzeitig so wichtig um langfristig den Erfolg zu sichern.

3. Es gilt überflüssige Ressourcen in Organisationen zuzulassen!

Der Autor behauptet, dass biologische Systeme Vielheit zulassen um Fragilität zu vermeiden. Der Mensch hat zwei Nieren, so das zentrale Beispiel! Daraus leitet er wortreich ab, dass die Logik von Controllern, Doppelarbeit abzuschaffen bzw. Effizienz in Organisationen zu schaffen ein Irrweg sei. Ein Argument, das ihn dabei unterstützt ist der Tatsache geschuldet, dass viele technischen Erfindungen im 18. und 19. Jahrhundert von englischen Geistlichen gemacht wurden. Diese hatten die Zeit, sich neben der priesterlichen Tätigkeit mit bestimmten technisch-physikalischen Themen auseinander zu setzen.

Unternehmen suchen heute nach mehr Freiräumen für Mitarbeiter. In US-amerikanischen Unternehmen wurde daher der FREIE DONNERSTAG eingeführt, an dem Mitarbeiter an ihren eigenen, nicht Controllergesteuerten Themen arbeiten können, während sie den Rest der Woche vorgegebenen Themen nachgehen. Unternehmen wie Sun Microsystems haben ihre Kernaufgabe als Projektmanagement komplett dem Controlling entzogen und arbeiten damit seit 30 Jahren sehr erfolgreich. Dort gibt es keine zentralen Projektpläne. Wenn Nasim Taleb davon wüsste, wäre er sicherlich begeistert. Die Notwendigkeit von Freiräumen in Unternehmen haben wir selbst in unseren letzten beiden Büchern beschrieben. Wer eine Gründerkultur in Organisationen wünscht, wird Freiräume und Dezentralität etablieren und zulassen müssen.

4. Wer keine Optionen hat, wird zerbrechlich!

Der Philosoph Thales und die Olivenpressen: Thales wurde immer vorgeworfen, er wäre zwar ein interessanter Gesprächspartner, habe aber noch nie in seinem Leben etwas Praktisches erreicht. Damit fehle der Beweis, dass sein Philosophie etwas nütze.

Eines Tages war es ihm an Spott genug und er ließ sich auf eine Unternehmung ein. Er mietete für die kommende Saison viele Olivenpressen mit der Aussicht, wenn die

Saison gut wird, würden viele gebraucht und er könnte sie teuer weiter vermieten, würde die Saison schlecht, würde er einen geringen Verlust machen. Die Saison wurde großartig und Thales reich!

Für Nassim Taleb ist dieses berühmte antike Beispiel gut geeignet um positive Asymmetrie und Optionalität zu erläutern. Fragil ist alles, was keine Optionen hat. Thales war arm, intelligent und galt als Schwätzer. Erst durch Optionen konnte er zeigen, dass das, was er dachte, auch tatsächlich wertvoll war. Nassim Taleb beginnt an dieser Stelle im Buch einen Streit mit keinem anderen als Aristoteles. Dieser sei der Auffassung gewesen, Thales Erfolg hätte an dessen überlegenen Wissen gelegen. Nach Taleb's Rezension war dies jedoch die Methode des Antifragilen, er schuf sich Optionen. Ähnlich gehen heute Risikogeldgeber vor. Sie investieren vermeintlich kleine Summen in unterschiedliche Start Up's, 9 von 10 sind erfolglos und schaffen sich damit Optionen mit einem Treffer, das Google oder Amazon von morgen zu finanzieren und anschließend entsprechend zu kapitalisieren.

Optionen sind die Feinde des Fragilen. Ein Unternehmen sollte immer mehrere Optionen als Geschäftsmodelle, Kunden, Investitionsmöglichkeiten, Personalressourcen, usw. besitzen um antifragil zu bleiben. Recht alt aber zweckmäßig ist die Idee eine Geschäftsleitung nie gemeinsam in einem Verkehrsmittel (Zug, Flugzeug, PLW) reisen zu lassen. Stellen Sie sich vor, was das im Falle eines Unfalls für das Unternehmen bedeuten würde.

5. Durchzublicken in einer komplexen Welt heißt: Reinigung zum Einfachen!

Mit dem Konzept der Antifragilität wird die Forderung der Konzentration auf das Wesentliche unterstützt. Das ist im Managementalltag nach Peter Drucker keine sehr beeindruckende, neue Idee. Sie zeigt sich jedoch im Zeitalter komplexen Wirtschaftens in einem interessanten, anderen und verblüffenden Kontext. In vielen Organisationen wird Risikomanagement so betrieben, dass man versucht Risiken zu beschreiben, vorherzusagen und dann die Risiken zu minimieren. Nassim Taleb bestreitet, dass Risiken generell prognostizierbar sind. Damit stellt er das Risikomanagement auf den Kopf.

Unternehmen gehen heute aus diesem Grund strategisch sehr paradoxe Wege. Vor wenigen Jahren hatte die Firma Linde (Kältesysteme) das beste Geschäftsjahr seiner

Geschichte. Der damalige Vorstand hatte das zum Anlass genommen für das Folgejahr das größte Sparprogramm in der Geschichte aufzulegen. Das war gelebte Antifragilität. Steve Jobs stand einmal vor der Herausforderung nach seinem zweiten Start bei Apple Ende der 1990er Jahre, dass das Unternehmen finanziell große Engpässe aufwies. In dieser Situation investierte es in Innovationen. Auch das war eine antifragile Vorgehensweise. Reinigung zum Einfachen bedeutet, Komplexität so zu reduzieren, dass die Organisation und die dort arbeitenden Menschen so herausgefordert werden, dass sie wach bleiben für das Fragile.

Nassim Taleb bezieht sich methodisch bei der Reinigung des Einfachen auf den früheren Chef des Max Planck – Institutes für Psychologie Gerd Gigerenzer. Dieser hatte bereits vor Jahren darauf verwiesen, dass einfachere Prognosemethoden im Vergleich zu komplizierten Vorgehensweisen besser funktionieren. Dabei wird von sparsamen und schnellen Heuristiken gesprochen, also Faustregeln, die nicht perfekt aber häufig zielführend sind. Viele Akademiker neigen dazu möglichst viele Informationen über einen Sachverhalt zur Entscheidungsfindung zu sammeln. Gigerenzer konnte an vielen Beispielen nachweisen, dass Entscheidungen mit 80 % Information häufig besser waren, wenn sie von Menschen durchgeführt wurden, die einen mittelmäßigen Sachverstand hatten.

6. Die Via Negativa hilft Ihnen Ihre Organisation nach vorne zu bringen!

Das Herausarbeiten dieser Methode ist eine Sternstunde des Konzeptes der Antifragilität. Viele Unternehmen leben Best Practise. Die Grundidee dabei ist es am Erfolg anderer zu lernen. Dahinter verbirgt sich auch das Konzept des positiven Denkens, das besagt von positiven Beispielen können Menschen besser lernen als von negativen. Nassim Taleb nimmt hier eine Umwertung der Werte vor. Er behauptet, dass der größte Nutzen für lebendige oder soziale Systeme, das Lernen aus Fehlern sei. Damit werden Fehler positiv konnotiert. Was es bräuchte, wäre ein Diskurs über gemachte Fehler bzw. das Scheitern. Dieser Diskurs ist originell, weil er die Fehler - Machen - Debatte in Organisationen neu bewertet. Die Debatte wird befeuert mit einem angeblichen Steve Jobs Zitat, das wir leider nicht auffinden konnten, das jedoch alles Wichtige zu diesem Punkt aussagt:

„Die Leute meinen immer, Konzentration würde bedeuten, dass man sich auf das, um was es geht, konzentriert. Weit gefehlt! Es bedeutet, dass man sich von den

hundert anderen guten Ideen, die auch noch da wären, verabschiedet. Man muss sorgfältig auswählen. Ich bin auf die Dinge, die wir nicht gemacht haben, genau so stolz, wie auf die Dinge, die ich gemacht habe. Innovation bedeutet zu tausend Dingen nein zu sagen.“

Die Via Negativa bedeutet, dass sie, um zum Kern einer Idee vorzudringen, mit einer Beschreibung beginnen, die all das ausgrenzt, was sie alles nicht wollen. Eben nicht das Problem bestimmen, sondern zu bestimmen, was nicht die Herausforderung ist.

7. Dokumentieren Sie das Scheitern und nicht Best Practice!

Konsequent aus der Via Negativa heraus ergibt sich dieser Punkt. Wichtig dabei ist uns, auf die Dokumentation des Scheiterns zu bestehen. Die Fehlertradition – besonders in deutschen Unternehmen – ist negativ bewertet. Fehler machen dürfen ist dabei keine Selbstverständlichkeit und häufig in sozialen Systemen nicht legitimiert. Es geht auch nicht darum jetzt unbedingt fehlerhafte Produkte, Schreiben, Dienstleistungen zu produzieren. Sondern es geht darum in der Entwicklung Fehler zu beschreiben, damit sie nicht mehrmals auftreten. Die Dokumentation hilft dabei die Fehlersuche sozial zu legitimieren und ihr den Nimbus einer lernenden Organisation zu geben und dem Fehler das Stigma zu nehmen. Stellen sie sich vor in Ihrem Unternehmen gäbe es kein Schaulaufen um Best Practice sondern einen ernsthaften Diskurs um Fehlervermeidung und Antifragilität. Diesen Diskurs schaffen Sie kaum mit Schultern klopfen.

8. NEOMANIE, die Leidenschaft für das Moderne, schafft keine Transformation!

„Außerdem sind wir Opfer des `Fortschritts`, einer neuen Krankheit, der ich in diesem Buch den Namen `Neomanie` geben werde.“ Die Leidenschaft für das Moderne ist eine manerigale Krankheit. Wer schon etwas länger Management macht, ist überrascht, wie viele Dinge wiederkommen, zugegeben in neuen Kleidern und Verpackungen, von der Substanz her sich jedoch von alten Ideen wenig unterscheiden. Das gilt vor allem für eine Schwäche des Buches. Antifragilität in etablierten Unternehmen umzusetzen, dürfte weit schwieriger sein, als das Postulat der Thesen. Das methodische Querdenken greift doch viele Managementroutinen

an, von denen es heißen könnte sich zu verabschieden. Eine Einführung von Antifragilität als ein neues Instrument der Risikoanalyse dürfte an heftigen Widerständen vieler Fachabteilungen scheitern. Eine echte Transformation – kein Change Management – würde heißen in kleinen Gruppen, mit viel Freiheiten und Gestaltungsoptionen antifragile Methoden einzuführen. Neomanische Projekte dürften zum Scheitern verurteilt sein, es sei denn man wünscht sich wie Nassim Taleb Skunk press in der eigenen Organisation.

9. BOTTOM UP, MIDDLE OUTWARD & TOP DOWN; alles führt zum Ziel!

Nassim Taleb ist ein Freund von Bottom up Strategien. Wissenschaftlich zieht er induktive Forschungsansätze deduktiven, theoriegeleiteten vor. Leider ist das Buch an dieser Stelle widersprüchlich oder Nassim Taleb fehlt die Qualifikation für wissenschaftlich, theoriegeleitetes Forschen, wie es an sozialwissenschaftlichen Universitäten in UK gelehrt wird. Wenn Sie mit Antifragilität in Ihrer Organisation unterwegs sind, dann machen sie damit theoriegeleitete Setzungen und damit sind Sie deduktiv oder in der Management Sprache top down unterwegs. Reine bottom up –Strategien wäre das Entwickeln von Managementpraxis oder Produkten wie Handwerker oder Händler mit Versuch und Irrtum. Bei Antifragilität handelt es sich jedoch um theoriegeleitetes Denken für soziale Systeme.

Jenseits der Kampfrhetorik in diesem Buch ist die Forschung über die Transformation sozialer Systeme (Organisationen) heute schon weiter. Eigene Forschungen bieten die eleganten Möglichkeiten neben bottom up- und top down-Strategien Organisationen auch durch das mittlere und obere Management zu verändern. Nassim Taleb beklagt die Tatsache, dass seine Ideen wie die Antifragilität wenig Einfluss in die Gesellschaft, Institutionen und in Unternehmen haben. Das dürfte daran liegen, dass neue Ideen in saturierten sozialen Systemen erst einmal mit viel Skepsis aufgenommen werden. Nassim Taleb hat, glaubt man dem Nobelpreisträger und Psychologen, Daniel Kahnemann, viel Glück beim Spekulieren an der Börse gehabt. Kahnemann hält generell Börsenspekulation für casinoreif und hält alle rationalen Erfolgstheorien, so leid es uns tut auch die von Nassim Taleb, für reinen Zufall. Auch wenn Daniel Kahnemann auf dem Buchrücken der Antifragilität prangt, gilt, was er einst den Börsenspekulanten von Morgan Stanley erzählte. Alle Gewinne an der Börse sind rein zufällig und damit glücklich entstanden. Nassim Taleb fehlt außerhalb der Zockerei an Börsen jeder empirische Beleg, dass Antifragilität

Unternehmen weiter bringt. Daher gibt es auch bei aller Originalität seiner Ideen große Skepsis auf Seiten der Verantwortlichen sich auf diese Modelle einzulassen. Hier wäre sicherlich eine ernst zu nehmende Forschungsarbeit notwendig. Dabei gilt es methodenoffen zu sein im Sinne eines Paul Feyerabend. Das bedeutet mindestens alle Formen der Feldforschung top down, bottom up und middle outward zu nutzen, um diese vielversprechenden Ideen in Unternehmen gewinnbringend umzusetzen. In der Denkwerkstatt für Manager hat Martina Nieswandt mit dem middle outward Ansatz, der Transformation von Organisationen durch das mittlere und obere Management, sehr erfolgreich gearbeitet.

10. *Risiken kann man nicht messen,
Antifragilität muss man messen!*

Nassim Taleb versteht viel von mathematischen Modellen. Der Satz des Managementdoyens des 20. Jahrhunderts, Peter Drucker, dass was man nicht messen kann, nicht managen kann, würde der Autor sicherlich unterschreiben. Die meisten Risikoanalysen begehen den Fehler, dass sie versuchen zukünftige Risiken quantitativ aus dem Rückspiegel zu erfassen. Das war sicherlich lange Zeit eine Schwäche der ökonomischen Wissenschaften, die der Autor auch beklagt. Er nutzt dafür das Bild der beiden titanischen Brüder Prometheus, des Vorherdenkers und Epimetheus, des Hinterherdenkers. Sie ahnen es schon, Epimetheus brachte das Unheil über die Menschen, in dem er das Geschenk der Büchse der Pandora entgegennahm, was für die Erdenbewohner ein nimmer endendes Fiasko mit vielen Leiden bedeutete. Prometheus brachte das Feuer, vermehrte die Optionalität der Menschen, verschaffte damit Formen der Asymmetrie und schaffte die Möglichkeiten zu experimentieren.

„Für jeden Bereich schlage ich Regeln vor, mit denen man sich vom Fragilen weg - auf das Antifragile zubewegen kann durch Reduktion von Fragilität (Via Negativa) und Nutzbarmachung von Antifragilität. Dabei lässt sich Antifragilität (und Fragilität) fast immer durch einen einfachen Asymmetrie Test erfassen: Alles, was von zufälligen Ereignissen oder Erschütterungen mehr profitiert, als darunter leidet, ist antifragil; das Umgekehrte ist fragil.“

Was bleibt von Nassim Taleb? - würde Epikur, der Vater der von ihm so geliebten Stoiker fragen. Die Antwort ist verblüffend einfach: Unternehmen müssen das Konzept der Antifragilität ernst nehmen und das bedeutet Arbeit. Epimetheus'sche Risikoanalysen scheinen nicht zuzutreffen. Das bedeutet qualitativ neue Forschungsansätze in Unternehmen zur Risikoanalyse anzuwenden. Die mathematischen Modelle zu dem Buch, die Sie im Internet finden, beeindruckend. Nassim Taleb ist kein Hasardeur, sondern weiß von was er spricht. Die lineare Gedankenwelt, die wunderbare komplizierte Dinge hervorgebracht hat (Kühlschränke), braucht keine Manager mehr. Diese vergangene Welt kann sich selbst organisieren. Komplexe Herausforderungen sind die eigentlichen Aufgaben für das Management. Dafür braucht es Handwerkzeug zur Erfassung von Komplexität. Nassim Taleb hat in dieser Richtung erste wichtige, mentale Schritte unternommen, die es nun empirisch zu verifizieren gilt. Der Erfolg des Schwarzen Schwans und auch von Antifragilität hat den Hintergrund, dass viele handelnde Menschen müde sind von einfachen linearen Antworten und Interpretationen von Mittelmäßigkeit als Handlungsmaxime. Wenn man tatsächlich Antifragilität messen kann, dann sollten sich Verantwortliche in Organisationen damit ernsthaft befassen. Die vorstehenden 10 Grundthesen sind es allemal wert in Unternehmen überprüft zu werden. Wir werden das machen.

Zum Schluss noch ein paar freundliche Anmerkungen von Kollegen, die gerne auch viel lesen und schreiben!

Wer ein Buch wie Antifragilität schreibt, der Schreibkonventionen bricht und fremde Texte nicht zitiert sondern frei flottierend bewertet, alle anderen Geisteswissenschaften beleidigt und der Medizin jeglichen Nutzen abspricht, der muss es sich auch gefallen lassen, dass seine eigenen Grundlagen überprüft werden. Nassim Taleb bezieht sich auf die Stoiker, hier besonders auf Seneca, und besonders auf Nietzsche „Was uns nicht umbringt, macht uns noch härter!“

Seneca kennen wir noch aus dem Lateinunterricht und wie sollen wir es sagen? Man kann bei Seneca auch Antifragilität ableiten, aber es ist irgendwie wie mit allen Dogmatikern: Sie sehen in den anderen eher das was sie sehen wollen, als das was

tatsächlich vorhanden ist. Mit Nietzsche verhält es sich anders. Dessen philosophische Schriften passen schon besser zu dem Konzept. Antifragilität ist unserer Ansicht nach allerdings ein Konzept der Moderne und daher nicht des Altertums und seiner Philosophen, sondern die Leistung von Nassim Taleb selbst. Dafür braucht es nicht die Alten und auch nicht die Philosophie. Alles was darum geschrieben wurde ist Quatsch. Es gibt keine objektive Seneca Interpretation. Alle Ausgaben von Seneca können unterschiedlich interpretiert und gedeutet werden. Bei manchen Schriften, die ihm zugeordnet werden, ist zweifelhaft, ob sie tatsächlich von ihm geschrieben wurden. Insofern schreibt Nassim Taleb hier etwas mehr als es historisch tatsächlich hergibt. Auf welchen wie interpretierten Seneca bezieht er sich denn? Das braucht er gar nicht, die Idee ist so stark genug!

Wer sich mit Friedrich Nietzsche beschäftigt hat, der erkennt in der Antifragilität, dass die Bildersprache, der Predigtstil, die allegorischen Dialoge (Fat Tony & Nero) und der Kampfgeist an ALSO SPRACH ZARATHUSTRA - ja als provozierende Kampfansage-, erinnert, - den dualistischen Kampf zwischen Gut und Böse. Wo Nassim Taleb steht ist klar! Nur dann muss auch der Satz „Viel zu viel werden geboren: für die Überflüssigen war der Staat geboren...“ reflektiert werden. Nietzsche mochte kein KleineLeuteGlück! Nassim Taleb ist begeistert von aristokratischen Anarchisten, wie Friedrich Nietzsche und Bertrand Russel, dessen Hühner-Gedankenexperiment er auf Truthähne ausgedehnt hat (Thanksgiving ist medienwirksamer für den amerikanischen Markt).

Zusammenfassend das Kalkül des Autors: Aristokratische Anarchisten fristen oft ein einsames Leben und gehören dennoch zu den größten Verführern der Geistesgeschichte. Nietzsche hielt sein Werk für das beste aller Zeiten (Welch ein Ego?) und war dann enttäuscht, dass 1883 nur 40 Exemplare der 1. Auflage verkauft und 7 verschenkt wurden. Die Wirkgeschichte im 20. Jahrhundert war dann umso größer, ja unter Künstlern, Intellektuellen und dogmatischen Politikern explosiv. Was die Auflage betrifft, hat Nassim Taleb sein Vorbild übertroffen und hat richtig asymmetrisch positiv dazugelernt. Ob von dem vorliegenden Buch in drei Jahren noch jemand reden wird, wird sich zeigen. Wahrscheinlich ist eine negative Asymmetrie. Wer sich auf Nietzsche bezieht sollte richtig lesen: Nietzsche wollte verhindern, dass „Schweine und Schwärmer in meinen Garten einbrechen...“ Geld

kann man mit dem Format des Philosophie Genies des 19. Jahrhunderts anscheinend auskömmlich verdienen und das ist OK so!

Nach Nietzsche noch ein paar eher kleinteilig anmutende Bemerkungen: Weh tut im Buch der Umgang mit Joseph Schumpeter und Friedrich von Hayek. Bei allem Wohlwollen, diese beiden auf jeweils einer halben Seite abzuwatschen und ihnen Inkompetenz vorzuwerfen, das tut richtig weh, besonders wenn man sich mit ihnen etwas gründlicher beschäftigt hat. Schumpeters Gedanken zur kreativen Zerstörung passen zudem sehr gut zu dem Konzept der Antifragilität. Schumpeter war entsetzt, als es die ersten bezahlten Manager ohne direkte, finanzielle Verantwortung für deren Aufgaben gab. Er wollte auf eigene Rechnung handelnde Manager, die verantworten wie Unternehmer. Wenn man Antifragilität liest, meint man Josef Schumpeter sei aus dem Hades zurückgekommen und kommentiert gemeinsam mit Nassim Taleb die Wirkgeschichte eines Joseph Stiglitz.

Ähnliches gilt für die Arbeiten von Friedrich von Hayek. Hier hilft lesen mehr als sich in einem Café mit einem Bekannten zu treffen und sich überzeugen zu lassen, dass von Hayek wohl doch nicht antifragil war, wie der Autor in seinem Buch die Szene schildert. Man kann auch nach Wien fahren und dort einen Diskurs führen, wenn das mit dem Lesen zu anstrengend sein sollte.

Was freut an dem Buch ist, dass Nassim Taleb anscheinend Gerd Gigerenzer und Daniel Kahnemann gelesen hat. Was dann kaum zu verstehen ist, das der Autor an einigen Stellen pauschal Psychologen abwertet. Beide sind Spitzenpsychologen, die in den USA teilweise leben oder gelebt haben, auch wenn sie aus Deutschland bzw. Israel stammen.

Noch etwas sehr sehr Erfreuliches: Taleb entpuppt sich auf den letzten Seiten des Buches als ein erklärter Gegner von Ray Kurzweil, dem Berater der Google-Gründer, der mit Singularity so eine Art IT-Kirche global bauen möchten. - Keine Sorge, das stimmt tatsächlich und wird nicht funktionieren. – Es wäre schön, wenn sich Nassim Taleb, diese Gruppe einmal vornehmen würde! Die Kompetenz zu Schreiben und die Medienmacht besitzt er, um das wirkungsvoll zu leisten!

Zum Ende noch ein paar Auszüge aus der Rezension des Buches der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zu dem Buch

Aus der F.A.Z.-Sachbuchbeilage: Der Übermensch auf Vortragsreise

06.03.2013, von **JÜRGEN KAUBE**

.....

Die Frage, warum dem Autor eines Sachbuches überhaupt Glauben geschenkt werden soll, ist nicht von der Hand zu weisen. Schließlich behaupten die einen dies, die anderen das Gegenteil. Ja, schlimmer noch, oft gibt es nicht einmal den Austausch von gegensätzlichen Argumenten, sondern ein Sachbuch steht einfach neben dem nächsten zum selben Thema. Das gilt besonders für Bücher, die singuläre Einsichten behaupten und insofern kaum andere Bücher neben sich dulden. Wenn also jemand sagt, er sehe etwas, was fast alle anderen nicht sehen, wie kann er da den Zweifel vermeiden, dass sie es darum nicht tun, weil es gar nicht da ist?

.....

Die Antifragilität ist für Taleb ein universelles Prinzip und kann praktisch durch alles, was erfolgreich ist, illustriert werden. Man höre besser hin, wenn etwas Hintergrundgeräusch da sei. Schmerzen erzeugen Gedächtnis. Revolutionen werden mit der Stärke der Repression wahrscheinlicher. Muskeln und Knochendichte, meint er, wachsen unter Belastung. Zurückweisung facht die Passion erst an. Die Leute fahren vorsichtiger, wenn es keine Straßenschilder gibt, wenn sie sich also gefährdet sehen. Verrisse machen ein Buch erst recht interessant.

.....

Erfolgsbücher sind tatsächlich eine Art moderner Sprichwortliteratur. Die Ausnahmen von ihren Regeln drängen sich geradezu auf. Das Große, wird uns mitgeteilt, ist zum Scheitern verurteilt. Ja, genau, man sieht es an Google, der katholischen Kirche und den Vereinigten Staaten. „Das Unkonkrete lässt uns Menschen kalt.“ Darum haben Ideologien ja auch so wenig Leute politisch in Bewegung gesetzt. In kleinen Gemeinden gibt es keine Lobbyisten - ja, aber auch wenig Gegenwehr gegen den Volkszorn. Zentralisierte Macht korrumpiert - ja, aber sie macht lokale Selbstjustiz der Stärkeren unwahrscheinlich.

Literatur:

Drucker, Peter F. (1958): *Das Fundament für Morgen*. Econ, Düsseldorf [1957]

Drucker, Peter F. (1998): *Die Zukunft bewältigen. Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewißheit*. Econ, Düsseldorf [1969]

Gerhard Fink, wie man schweres Leichter trägt, Seneca für Gestresste, it, 2014

Roland Geschwill, Der Rhythmus der Innovation, Gabler Springer, 2015

Roland Geschwill, Martina Nieswandt, Laterales Management, Springer Science, 4/2016

Gerd Habermann zu Friedrich Nietzsche in Karen Horn, (HRSG), Verlockungen zur Unfreiheit, NZZ Libro, 2015

Georg Maurach, Seneca, WGB, 2013

Martina Nieswandt, Fast cultural change : the role and influence of middle management, polgrave mcmillan, 2015

Boris Gloger & Dieter Rösner, Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, Hanser, 2014

Schumpeter, Joseph A. (2006): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912*. Hrsg. von Jochen Röpke und Olaf Stiller. Duncker & Humblot, Berlin [1911]

Nassim Nicholas Taleb. Antifragilität, btb, 2013

Irvin D. Yalom, In die Sonne schauen, btb, 2008

Internet: recherchiert 28 12 2015

<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/rezensionen/aus-der-f-a-z-sachbuchbeilage-der-uebermensch-auf-vortragsreise-12104725/der-uebermensch-auf-12108130.html>

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/buch-antifragilitaet-von-nassim-taleb-sokrates-haette-ein-like-kassiert-1.1624906>

<http://www.business-intelligence24.com/business-intelligence-marktplatz-it-services/buchrezension-bi-literatur-kritik-empfehlung/antifragilitaet-buchvorstellung/antifragilitaet-rezension>

<http://www.buchkritik.at/kritik.asp?IDX=6665>

<http://der-privatanleger.de/entry/603/antifragil-wenn-der-schwarze-schwan-uns-zufallig-narrt>

<http://www.lovelybooks.de/autor/Nassim-Nicholas-Taleb/Antifragilität-1030767360-w/>