



Stufen der Entwicklung:
Matthias Horx in seinem
„Future Evolution House“
im Wiener Norden.

Irren ist menschlich – und produktiv

WARUM DER ZUFALL OFT DIE MUTTER ALLEN
FORTSCHRITTS IST UND WIESO WIR EINEN
NEUEN UMGANG MIT DER RESSOURCE WISSEN
ENTWICKELN MÜSSEN – VON **MATTHIAS HORX**

Im Jahr 1982 schrieb Tom Peters, ein talentierter McKinsey-Berater, zusammen mit seinem Kollegen Robert Waterman den Business-Bestseller „In Search of Excellence“. Mit dieser Analyse der wahrhaft brillanten Unternehmen Amerikas begründete Peters seinen Ruf als globaler Management-Guru, einer, der beantworten konnte, was eine Firma wirklich zukunftsfähig macht. Zu ihren Brillanz-Kriterien gehörten: Innovationsstärke, technische Meisterschaft, operative Effektivität, ein „erleuchtetes Management“, ein einmaliges Wertschöpfungsmodell und eine starke Vision.

Kaum zwei Jahre nach Erscheinen des Buches war ein Drittel der Superkonzerne, die Peters und Waterman ausgemacht hatten, in ernsthaften ökonomischen Schwierigkeiten. Ein Jahrzehnt später war rund die Hälfte der Firmen unbedeutend, aufgekauft oder nicht mehr am Markt. Wer kann sich heute noch an Pullman oder Singer erinnern? Oder den Computerspiel-Pionier Atari?

Lob des Zufallsprinzips

All diese Unternehmen hatten das, was im Allgemeinen als besonders signifikantes Merkmal der Zukunftsfähigkeit angesehen wird: eine Vision. Auf Business-Konferenzen kommt man ohne „Vision“ kaum aus. Meist fällt das Wort in Symbiose mit dem Wort „zukunftsfähig“, neuerdings geht es vor allem um „nachhaltige“ Visionen. Zukunftsforscher (ich spreche aus eigener Erfahrung) werden erst auf die Bühne gelassen, wenn sie irgendeine „Vision“ verkünden. Aber genau diese „Vision“ könnte das süße Gift sein, das Firmen umbringt.

Visionen sollen Zukunftssicherheit herstellen. Sie sollen ein Unternehmen ausrichten auf eine bestimmte Prognose, die als „lösungssicher“ empfunden wird. Doch dadurch entsteht eine Tunnelsicht, die die Veränderung der Umwelt, sprich der Märkte, ignoriert. Wenn ein Unternehmen genau weiß, wo es hinwill, begibt es sich auf einen Schmalspurpfad in die Zukunft. Wenn es vor Zielgerichtetheit nur so strotzt, verstößt es gegen ein entscheidendes evolutionäres Gesetz. Es verzichtet auf Rückkopplung und Varianz.

Angenommen aber, Prosperität (wirtschaftliche wie kulturelle) braucht gar keine „Visionen“ – zumindest nicht solche, die vor allem als in Beton gemeißelte Manifestationen daherkommen. Was ist dann der Motor, der Gesellschaften und Unternehmen antreibt? Was sind die Nährstoffe, die sie wachsen und gedeihen lassen?

Zugegeben, es wäre verlockend, die Zukunft aus der Vergangenheit berechnen zu können, in der goldenen Regel vom Kommen und Gehen, vom Auf und Ab. Aber so einfach ist es nicht. Die Welt wandelt sich nach subtileren Gesetzen.

Ich habe eben von Varianz geschrieben. Varianz ist das, was verschiedene Möglichkeiten eröffnet. Was dem Zufall sozusagen eine Chance gibt, sich zu realisieren. Vieles im Leben, auch im Geschäft, basiert letztlich auf Zufällen. Die wenigsten Innovationen werden „geplant“. Die meisten entstehen als Geistesblitze und plötzliche Eingebungen. Sie sind Nischenideen, die sich plötzlich als gigantische Chancen erweisen.

FREIHEIT BASIERT AUF VIELFALT, DENN OHNE VIELFALT KANN MAN NICHT WÄHLEN

Feedback oder Rückkopplung ist das, was den Kreis der Evolution schließt. Was aus dem Gestern ein optimierteres, erfolgreicherer, gemeinschaftlicher Morgen machen kann. Individuen, aber auch Organisationen können aus Feedback (des Marktes, der Kunden, der Mitarbeiter) Erkenntnisse generieren, die ihnen die Adaption, die ihnen ein „Upgrade“ ermöglicht – eine bewusste Evolution also. Einem „visionären“ Unternehmen ist dieses Feedback aber eigentlich egal. Das Management weiß ja, wo es langgeht! Und wenn etwas misslingt, „haben es die Kunden einfach noch nicht verstanden“. Oder „der Markt war noch nicht reif“.

Samuel Becketts aufmunterndes Diktum „Immer versucht. / Immer gescheitert. / Einerlei. / Wieder versuchen. / Wieder scheitern. / Besser scheitern“ kann man als Leitmotiv über das Konzept der nimmermüden Evolution schreiben. Etwas weniger poetisch formuliert: Wirklich erfolgreiche Manager steuern ihr Unternehmen nicht. Sie organisieren Irrtümer und immer neue Experimente – die erfolgreichsten Irrtümer und Experimente sind es wert, verstetigt zu werden.

Wozu Zukunftsforschung?

Apple etwa musste mehrere Male in seiner Geschichte fast Konkurs anmelden, um diese Lektion zu lernen. Die Firma scheiterte unentwegt an der Vision des einfach zu bedienenden, schönen und „kreativen“ Computers – der in der PC-Welt der Neunzigerjahre praktisch keine Chance hatte. Die Strategie scheiterte so lange, bis das Unternehmen seine Ebene der Betrachtung veränderte: Computer sind nicht nur Geräte, sondern Nutzungsformen; Software, technische Plattform und Inhalte müssen sich

zu nahtlosen Systemen verbinden, in denen die Geräte nur Angelpunkte darstellen. Erst als der iPod die Art und Weise, wie wir Musik hören und organisieren, veränderte, entstand eine neue Kaskade der Computer-Evolution.

Wenn Evolution also nicht berechenbar oder vorhersehbar ist, wenn alles im Grunde Evolution ist, wozu dann noch „Zukunftsforschung“? Dass wir ein Ergebnis nicht vorherbestimmen können, heißt nicht, dass wir die Adaptionsfähigkeiten nicht erhöhen können. Und genau an dieser Stelle löst sich die Biologie wieder von der Menschenwelt. Menschen und menschliche Organisationen können durch Feedback lernen. Sie können lernen, in hohen Komplexitäten die richtigen – oder zumindest die besseren – Entscheidungen zu treffen. Menschen können lernen, ihre Systeme (Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur) durch adaptive Fitness robuster zu machen.

Wohlstand also könnte man definieren als jenen gesellschaftlichen Zustand, in dem Individuen Irrtümer begehen können, aus welchen sich Vorteile generieren lassen. Das gilt für unsere Entscheidung für Konsumprodukte ebenso wie für die Partnersuche, den Lebensort, den Beruf und vieles mehr. Deshalb ist eine entscheidende Bedingung für die Entwicklung des Wohlstands die Freiheit (der Wahl, der Lebensmuster, der Lifestyles). Freiheit basiert auf Vielfalt, denn ohne Vielfalt kann man nicht wählen. Und ohne Vielfalt entsteht keine Adaption durch Rückkopplung von Irrtümern.

Die industrielle Gesellschaft basierte auf dem Wissen über effektive Produktionsprozesse. Unsere Kultur aber steht in einer ganz anderen Gefahr, als zu wenig zu wissen: nämlich an Wissen zu ersticken. In Unternehmen häufen sich heute Wissensberge, die definieren, wie man es „unbedingt machen muss“. Und überhaupt: Ist „Wissen“ im öffentlichen Diskurs nicht zum „Trash“ geronnen, der an jeder Straßenecke zu haben ist? Man muss sich nur Wissensquizsendungen anschauen, um das gigantische Missverständnis zu erahnen. Wer den Gewinner einer Schlagerparade von 1975 kennt, hat in diesem Bezugssystem „Wissen“.

Was wir brauchen, sind Menschen, die Systeme begreifen, die die nötigen „Werkzeuge“ organisieren – und dann die Dinge weiterbringen. Die eine Solaranlage nicht nur aufs Dach stellen, sondern auch mit den übrigen Haussystemen verbinden können. Die einen Text verstehen, aber daraus auch einen Film machen und eine Rede formulieren können. Verknüpfer, Menschen-Koordinatoren, Könner. Ich sage nicht, dass jeder gleich in der Lage sein muss. Ich sage nicht, dass das schnell kommen wird. Aber allein auf diesem Weg kann die Produktivität von morgen entstehen.



DIE MEGATRENDS

„Mega“ heißt irgendwie geil, steil, obertoll. Und „Trend“ ist das, was man morgen schon wieder vergessen hat – Megatrends aber, wie sie Matthias Horx in deutsche Zukunftsdebatten eingebracht hat, sind das Gegenteil davon. Sie sind lang anhaltende Bewegungen, kontinuierliche Veränderungen. Die Aktivzeit eines Megatrends, so Horx, erstreckt sich meist über ein Jahrhundert. Am industriegesellschaftlichen Phänomen der Urbanisierung lässt sich diese Dauer signifikant verdeutlichen. Die nebenstehende Grafik zeigt elf Megatrends, die Matthias Horx und sein Zukunftsinstitut mindestens für die westlichen Gesellschaften ausgemacht haben.



Matthias Horx:
„Das Megatrend-Prinzip –
Wie die Welt von morgen
entsteht“, München 2011,
336 S., 22,90 Euro.