

Disruptive Thinking

Ein kurzer Begleittext von Stephan Berchtold

Bernhard von Mutius hat mit seinem Buch „Disruptive Thinking – Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist“ einen spannenden Denkanstoß vorgelegt. Dieser kurze Überblick soll helfen den Rahmen zu verstehen, auf dem Disruptives Denken aufsetzt.

Disruption, so von Mutius, ist *„nicht einfach ein Ereignis, sondern ein Prozess, der eine Weile dauert. Deshalb wird das, was entsteht, auch oft von den etablierten Unternehmen übersehen.“* (S. 28) Das erfordert ein Umdenken, ein Andersdenken.

Zur Verdeutlichung sind nachfolgend Begriffspaare angeführt, die auf ihre jeweils eigene Art und Weise beschreiben, welche Art von Denkprozessen wir bewältigen müssen.

Wissen oder Nichtwissen?

Linearität oder Nichtlinearität?

Eindeutigkeit oder Mehrdeutigkeit?

Widerspruchsfreiheit oder Widersprüchlichkeit?

Sicherheit oder Unsicherheit?

Einseitigkeit oder Beidhändigkeit (Ambidextrie)?

Kompliziert oder Einfach?

Die jeweils ersten Begriffe bezeichnen die Denkhaltungen, die unsere Gesellschaft über viele Jahrzehnte, ja Jahrhunderte geprägt hat. Folglich war es nur logisch, die Organisationen nach eben diesen Prinzipien aufzubauen und darin entsprechend zu handeln.

Nur, die Dinge im Umfeld nehmen nicht immer Rücksicht auf das, was wir gerne hätten. So zeigen sich an vielen Stellen Brüche in unseren Wirklichkeitskonstruktionen, die man daran festmachen kann, dass das Denken in den jeweils erstgenannten Begriffen erschüttert wird. Diese Erschütterung wird meist auf die Digitalisierung zurückgeführt. Von Mutius argumentiert jedoch, dass Disruption nicht dasselbe ist wie Digitalisierung. *„Zum Disruptiven gehört zum Beispiel das Nichtwissen, also die Bereitschaft, das Udenkbare zu denken, sich auf das Überraschende einzustellen, und nicht einfach*

das Vorhersagbare bloß gedanklich zu reproduzieren. Oder die Skalierung, also die Fähigkeit, das Kleine durch Vernetzung und neue Kombinationen groß zu machen (eine Fähigkeit, die nicht alleine auf dem gekonnten Einsatz von Technologie beruht). Andernfalls wäre es für jedes Unternehmen, das die Digitalisierung konsequent vorantreibt und das bewährte Modell des Business Model Canvas einsetzt, ein Kinderspiel, disruptiv zu sein. Und wir hätten Zehntausende disruptive Organisationen im Lande. Kleine, mittelgroße und große. Was ersichtlich nicht so ist.“ (S. 40 f.)

Die einleitend genannten Aspekte hat von Mutius im Workshop am 28.09.18 auf 4 Kernelemente verdichtet. Damit kann beschrieben werden, welche Art von Denkprozessen disruptives Denken meint, und was notwendig ist, um eine *creative Revolution* zu ermöglichen:

(1) Umgang mit Unsicherheit und Nichtwissen

Wir haben gelernt, dass man wissen muss. Wissen ist Macht. Nun haben wir jedoch das Problem, dass man in vielen Situationen nicht weiß. Also müssen wir lernen damit umzugehen, dass wir nicht alles wissen. Egal wie intensiv unsere Recherche ist, egal wie intensiv wir etwas studieren, es gibt immer mehr Situationen, in denen wir von etwas überrascht werden, das wir nicht wissen. Das geht weiter als in der Schule eine Antwort nicht zu wissen. Von Mutius schreibt zur Frage, wie man auf die Seite des Nichtwissens kommt: „*How do you come to know things that you don't know?*“ bringt es John Kao, Jazzpianist und Kreativitätsforscher, auf den Punkt. *Disruptive Thinking entsteht, wenn wir in der Lage sind, die Seiten zu wechseln. Von der Seite des Bekannten zu der des Unbekannten – und wieder zurück. Manchmal. (S. 17)*

Und da die Wirklichkeit selten, in Zeiten tiefgreifender Veränderung schon gar nicht, linear ist, verursacht das zudem Unsicherheit. Nichtwissen, was denn da kommen wird, verursacht Unsicherheit, weil wir immer für Sicherheit und Linearität ausgebildet wurden. Zudem verunsichert und das Nichtwissen über das, was wir nicht wissen.

„Wir können nur jetzt anfangen zu gehen, experimentell die nächsten Schritte tun. Durchs Nichtwissen, durchs Chaos hindurch. Und irgendwann sehen wir vielleicht wieder besser und wissen, wo es langgeht.

Aber das neue Wissen werden wir nur bekommen, wenn wir die Autobahn verlassen, wenn wir anfangen, selbst das Gelände zu erkunden, wenn wir uns auf Überraschungen und Widersprüche einlassen und mit kreativem Vertrauen radikal Neues versuchen. Das ist ein wirklicher Bruch.“ (S. 24.)

(2) Umgang mit Widersprüchen

Eine weitere Herausforderung ist, dass sich viele Unternehmen durch die verschiedenen Entwicklungen im Umfeld mit immer mehr Dilemmata konfrontiert sehen. Sie bemerken, dass sie ein bisschen schwerfällig geworden sind. Aber immerhin verdienen sie noch gutes Geld mit den Dingen, die sie tun. Aber die Anforderungen der Kunden werden immer individueller (siehe individualisierte Produkte in der Massenproduktion). Dies führt dazu, dass das Team kaum noch nachkommt, die ständig wechselnden und ständig neuen Anforderungen zu erfüllen. Die Prozesse, die durch die Denke in Economies of Scale (Skaleneffekte) gestaltet wurden, sind viel zu inflexibel und zu starr. Folglich auch zu langsam.

Auf der anderen Seiten kann immer argumentiert werden, dass es ja nicht sicher ist, ob das, was einige neue Mitbewerber vorleben, Bestand haben wird. Ja, das könnte sein. Nur: Für die etablierten Unternehmen ergibt sich zunehmend das Dilemma, ob sie etwa in die Optimierung der vorhandenen Prozesse, oder nicht doch besser radikal in ihre Innovationsfähigkeit investieren sollten. James March spricht in dem Zusammenhang von explore & exploit. Beides gut zu integrieren wird als Beidhändigkeit, also Ambidextrie, bezeichnet.

Wäre es nun ein Widerspruch beides zu tun? Oder doch nicht?

Um die Frage zu lösen, müsste man sich massiv mit Widersprüchen beschäftigen. Nur, wer hat das denn schon gelernt? Und wie könnte eine Integration von beidem aussehen? Wo steht uns möglicherweise die bestehende Organisationskultur ganz massiv im Weg?

„Im Kern geht es darum, Brüche und Widersprüche (auch die eigenen) zu akzeptieren und im Umgang mit ihnen vertrauter, kreativer und sicherer zu werden. Das ist der Schlüssel für die Tür, die vielen verschlossen scheint, die sich in ihren Entweder-oder-Glaubenssätzen verbarrikadiert haben.“ (S. 31)

An anderer Stelle bringt von Mutius einen Vergleich mit der Politik: *„Der Populismus ist die nicht reflektierte, vielmehr affektive Behandlung von Widersprüchen, vor allem von sozialen Widersprüchen. Er zieht seine Energie daraus, dass die Partei der Etablierten um Widersprüche nur allzu gern einen großen Bogen macht. Doch wer sich nicht mit Widersprüchen beschäftigt, kommt darin um.“ (S. 60)*

(3) Vom Chaos zur Ordnung – überraschende Einfachheit

Viele der am Markt vorhandenen Lösungen sind kompliziert, wenn nicht gar komplex. Dies ist mitunter dem Anspruch geschuldet, dass man technologisches Know-how zeigen will. Oder ist es vielleicht ein Hinweis darauf, dass man es nicht besser konnte? Von Mutius beschreibt, dass es notwendig ist, sich dem Chaos, dem Durcheinander bei der Suche nach möglichen Lösungen auszusetzen, um dann zu einer überraschend einfachen Lösung zu finden. Kurz gesagt: Tief in die Thematik hineingehen, um es dann ganz einfach zu machen. Dies wird beispielweise mit Methoden wie dem Design Thinking umsetzbar.

Beispielhaft führt er das iPad an, welches aus einem sehr offenen und kreativen Prozess mit einigem Chaos entstanden ist, und nun im Inneren zwar sehr komplexe Technik hat, am Interface zum Nutzer aber kinderleicht zu verstehen ist. Lösungen, die den letzten Schritt, nämlich die Einfachheit hin zum Anwender nicht bieten, werden in Zukunft keinen Erfolg mehr haben.

Um zu überraschender Einfachheit zu kommen, braucht es einen anderen Zugang, als den, den die Mehrheit der Organisationen in der Vergangenheit und gegenwärtig praktiziert: *„Man muss Märkte, Wettbewerber und potenzielle Wettbewerber mit anderen Augen sehen lernen. Man muss vernetzt denken und mit Netzwerken spielen können. Man muss sich radikal öffnen für das Fremde und Unbekannte, Grenzen weit verschieben und gleichzeitig strikt auf den Eigennutzen bedacht sein und die eigenen Grenzen gekonnt sichern können. Man muss kooperativ sein und egoistisch. Ziemlich verrückt und sehr systematisch. Man muss neugierig sein auf die Vielfalt und Komplexität der Welt und sich gleichzeitig konsequent fokussieren können. Mit einem Wort: Man darf nicht kompliziert, sondern muss auf überraschende Weise einfach sein. Jedenfalls wenn man mithalten will.“* (S. 38)

(4) Verhältnis Mensch – Maschine überdenken

Es zeigt sich, dass es immer öfters darum geht, ein individualisiertes Produkt in der Massenproduktion herzustellen. Dies geht nur in engem Zusammenspiel von Mensch und Maschine.

Klar erkennbar ist, dass Digitalisierung und künstliche Intelligenz das Verhältnis von Mensch zu Maschine in eine noch unbekanntere Dimension verschieben. Wir wissen noch nicht, wie die Entwicklung ausgehen wird, tun aber gut daran uns schleunigst Gedanken darüber zu machen, welche Grundannahmen eine geänderte Beziehung erschüttern wird. So sieht von Mutius, dass mit Industrie 4.0 eine neue Kooperationskultur entsteht, in der Roboter miteinbezogen werden (vgl. S. 164). Hinzu kommt, dass Algorithmen menschliches Wissen und Können schon jetzt gut ersetzen können. Nimmt man die Entwicklungen im Bereich der Plattformen hinzu wird erkennbar, dass hier Spielregeln komplett neu gestaltet werden.

Fazit

Dieser kurze Aufriss zu Disruptive Thinking wird mit einem Aspekt abgeschlossen, der zwar das Ende dieser kurzen Abhandlung einleitet, für den Einstieg in Disruptive Thinking jedoch genau den Anfang markieren sollte:

„Neues entsteht an den Grenzen. Und nur dort. Durch Begegnung mit dem Anderen, Fremden, Chaotischen, durch Irritation und zunehmend auch durch sektorübergreifende Kombination. Das kann man nicht erzwingen. Aber man kann Begegnungen herbeiführen und Räume schaffen, die es ermöglichen. Deshalb sind Räume nicht gleich Räume. Es gibt solche, die es verhindern, und solche,

die es ermöglichen. Das hat mit Design zu tun. Anders gestaltete Räume drücken ein anderes Denken aus.

Immer geht es um das Zusammenspiel dreier Elemente: Technologie, Design, soziale Interaktion bzw. Co-Kreation über Grenzen hinweg.“ (S. 67)

Das bedeutet für Führung einen mitunter doch ziemlich anderen Zugang, und vor allem einige neue Facetten in der Führungsaufgabe.

Fasst man die Überlegungen zu Disruptive Thinking zusammen, so geht es darum, dass das in der einleitenden Aufzählung so präsente und trennende „entweder – oder“ durch ein „sowohl – als auch“ ersetzt wird. Dieses ist aber nicht im Sinne eines faulen Kompromisses zu verstehen, sondern als Antwort, bei der das „sowohl“ genauso seinen Platz hat, wie das „als auch“. Wenn disruptives Denken gelingt, dann bedeutet das einen Umgang zu beherrschen, in dem

Sowohl Wissen wie auch Nichtwissen

Sowohl Linearität wie auch Nichtlinearität

Sowohl Eindeutigkeit wie auch Mehrdeutigkeit

Sowohl Widerspruchsfreiheit wie auch Widersprüchlichkeit

Sowohl Sicherheit wie auch Unsicherheit

Sowohl Einseitigkeit wie auch Beidhändigkeit (Ambidextrie)

einen gleichwertigen Platz haben.

Und Lösungen können sowohl durch *Chaos am Weg der Entstehung* wie durch *überraschende Einfachheit* glänzen.

Literaturverweis:

von Mutius, Bernhard: Disruptive Thinking – Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist; Gabal, Offenbach, 2017