

sechsseiten

UNGEWISSHEIT

AUSGABE 06-1 | MAI 2012

PROCESS¹ONE

→ Wandeln zwischen Gewissheit und Ungewissheit



„Die Menschheit ist an einem Wendepunkt,
am Beginn einer neuen Rationalität,
in der Wissenschaft nicht länger mit Gewissheit,
und Wahrscheinlichkeit
nicht länger mit Unkenntnis identifiziert wird.“

Ilya Prigogine: The End of Certainty

Wandeln zwischen Gewissheit und Ungewissheit

Das genannte Zitat des Physikochemikers, Philosophen und Nobelpreisträgers Ilya Prigogine ist deutlich älter als zehn Jahre. Was diese Aussage für unser tägliches Denken, Entscheiden und Handeln bedeutet, können wir aber auch heute noch nicht wirklich ermessen. Vielleicht liegt dies an einer gewissen Abstumpfung gegenüber den uns in schöner Regelmäßigkeit ereilenden Beschreibungen der aktuellen Lebenswirklichkeiten: Komplexität, Beschleunigung, Vernetzung, Globalisierung, Hyperwettbewerb – um nur einige zu nennen.

Wir nehmen all dies zur Kenntnis, finden uns damit in unseren Routinen gut beschrieben und sind dennoch wenig bereit, uns den Konsequenzen dieser – mal mehr, mal weniger – bewussten Erkenntnis zu stellen. Dabei sollten wir eigentlich wissen, dass immer weniger vorhersehbar und planbar und immer mehr ungewiss ist.

Schauen wir uns zum Beispiel einmal an, wie sich die Prognosen zu dem vermutlich bestuntersuchten Indikator unserer Volkswirtschaft, dem Bruttoinlandsprodukt, in den letzten Jahren entwickelt haben. Vor einem Jahr prognostizierten fast alle relevanten Institute für 2012 eine leichte Rezession. Wie sich nunmehr zeigt, hat sich die Entwicklung nicht an die Prognosen gehalten. Dabei haben am Ende die kleinen Wahrscheinlichkeiten und wenig beachteten Effekte den Unterschied gemacht.

MECHANISMEN DER PERMANENTEN SELBSTVERGEWISSERUNG

Wir, Individuen und Organisationen, benötigen ein hinreichendes Maß an Sicherheit, um handlungsfähig zu bleiben. So ist es nur zu verständlich, dass wir in einer Welt zunehmender Ungewissheit immer wieder nach Möglichkeiten der Selbstvergewisserung suchen; selbst dann, wenn sich diese – wie im oben genannten Beispiel – selten als sicher erweisen.

Da wir Menschen Ungewissheit als unangenehm empfinden, sind wir äußerst einfallreich, wenn es darum geht, das Erleben von Ungewissheit zu reduzieren. Wenn wir uns jedoch nicht bewusst machen, dass wir hier einem individuellen und kollektiven Prozess permanenter Vergewisserung(s-Versuche) folgen, laufen wir Gefahr, dass sich unser Blick auf Wichtiges und Wesentliches verstellt.

Was können wir tun? Was finden wir in der einschlägigen Businessliteratur, um unsere Kompetenz im Umgang mit Ungewissheit zu verbessern? Leider kaum Brauchbares. Ganz im Gegenteil. Folgt man den Ausführungen der IBM-Beraterin Cynthia Kurtz, so werden in vielen dieser Werke Kernbotschaften aus der Komplexitätsforschung so weit entstellt und von den beunruhigenden Elementen der Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit bereinigt, dass sie für den Leser bequem, schnell und leicht anzunehmen sind. Das heißt, die meisten Business-Ratgeber stehen selber im Dienst der permanenten Selbstvergewisserung. Und bieten uns damit kaum den gewünschten Erkenntnis- und Kompetenzgewinn im Umgang mit Ungewissheit.

Nun plädiert auch Cynthia Kurtz durchaus dafür, praktische Möglichkeiten für den Umgang mit Ungewissheit zu entwickeln. Dies jedoch mit dem entscheidenden Unterschied, den Umstand der Ungewissheit zunächst einmal anzuerkennen. Und hierfür muss erst mal das Feld ausgeleuchtet werden, das der Begriff der Ungewissheit umspannt. Zumindest dann, wenn man nicht dem oben beschriebenen Shortcut aus Problembeschreibung und Lösungsfindung erliegen will.

DIE DREI GEFÄSSE – RISIKO, UNSICHERHEIT UND UNGEWISSHEIT

Ungewissheit kann man nicht ohne den Begriff des Risikos denken. Um den Unterschied zu verdeutlichen, nutzt der Wirtschaftswissenschaftler Frank Knight in seinem – im Jahr 1921 erstmals erschienenen – Klassiker „Risk, Uncertainty and Profit“ das Bild von drei Gefäßen.

In keines der drei Gefäße kann man hineinschauen.

- In jedem der drei Gefäße befindet sich möglicherweise ein wertvoller Inhalt.
- Wenn man einmal in ein Gefäß greifen will, muss man 9 Taler bezahlen.
- Vom ersten Gefäß ist bekannt, dass es zu 20 Prozent rote Bälle enthält.
- Der Wert eines roten Balls beträgt 50 Taler.
- Im zweiten Gefäß sind ebenfalls Bälle, wie viele rote, ist allerdings nicht bekannt.
- Was sich im dritten Gefäß befindet, ist gänzlich unbekannt.

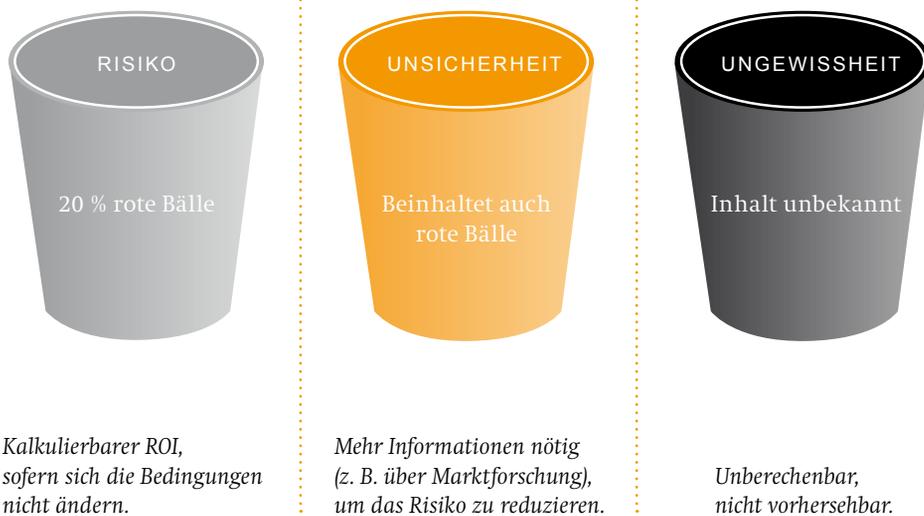
Soweit die „Spielaufstellung“. Ziel ist selbstverständlich, möglichst viele rote Bälle zu ergattern, sprich Gewinn zu erwirtschaften.

Gefäß 1 = Risiko

Ein Griff in Gefäß eins, in dem bekanntermaßen zu 20 Prozent rote Bälle enthalten sind, bedeutet ein „kalkulierbares Risiko“. Bleiben die Verhältnisse (Marktpreis für die roten Bälle, Preis fürs Reingreifen) stabil, können wir hier damit rechnen, gute Gewinne zu erzielen. Wann immer wir uns in einer derartigen Situation befinden, empfiehlt es sich, kausal zu denken, Analysen und Prognosen zu erstellen und sorgfältig zu planen.

Wenn man eine zweite Eisdielen in einer gut frequentierten Einkaufsstraße eröffnen wollte, entspräche dies in etwa einer Gefäß-1-Situation.

Der Unterschied zwischen Risiko und Ungewissheit



Gefäß 2 = Unsicherheit

Im zweiten Gefäß sind wie gesagt auch rote Bälle enthalten. Es ist jedoch nicht bekannt, wie viele. Da wir es mit einem Inhalt unbekannter Verteilung zu tun haben, begegnet uns hier „Unsicherheit“. Diese müssen wir versuchen zu reduzieren, wenn wir entscheiden wollen, ob es sich lohnt, in das Geschäft einzusteigen. Dafür brauchen wir mehr Informationen. Hierfür können wir in die Marktforschung investieren oder uns Branchenexpertise zukaufen. Beides produziert natürlich Kosten und muss entsprechend in unsere Ertragsrechnung einfließen.

Eine typische Gefäß-2-Situation wäre zum Beispiel gegeben, wenn man als Franchisenehmer mit einem in den USA gut eingeführten Eisdiele-Konzept in den deutschen Markt gehen wollte.

Gefäß 3 = Ungewissheit

Vom dritten Gefäß hingegen können wir nur vermuten, was es enthält. Es kann rote Bälle enthalten, aber auch ganz andere Dinge wie zum Beispiel Einweckgummis. Hier ist es kaum möglich, aussagekräftige Berechnungen und Prognosen zu erstellen. Es herrscht „Ungewissheit“. Unter derartigen Bedingungen kann man auf kein genaues Ergebnis setzen, sondern bestenfalls auf die Zukunft hoffen.

Eine typische Gefäß-3-Situation läge vor, wenn man die erste Selbstbedienungseisdiele des Landes eröffnen wollte.

MIT WELCHEN GEFÄSSEN ARBEITEN WIR?

Angesichts der eingangs beschriebenen Veränderung unserer Wirklichkeiten dürfte inzwischen klar sein, dass wir schon lange nicht mehr – wie aus alten Tagen gewohnt – in Gefäß-1-Situationen arbeiten, sondern in Situationen des Typs 2 oder gar 3. Dabei ist es Frank Knight zufolge eine der wesentlichen Aufgaben eines Unternehmens (Managers), mit Unsicherheiten und Ungewissheiten verbundene Risiken einzugehen.

Zugleich stellt er die Frage, wie wir fühlen, denken und handeln, wenn wir uns in Gefäß-2- oder -3-Situationen bewegen. Und: Wie können wir überhaupt feststellen, in welcher Situation wir gerade unterwegs sind? Denn dies ist schließlich Voraussetzung, um passende Logiken und Heuristiken wählen zu können.

Um diese Fragen werden sich unsere diesjährigen sechsseiten drehen und Ihnen – wie gewohnt – Denkanstöße geben, neue Erkenntnisse ermöglichen und ungewohnte Perspektiven aufzeigen.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 291 82 11

Fax +49 661 291 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 2918211 oder

senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website www.process-one.de oder unter www.team-experts.de.

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter www.leadership-development.de.



Sven Fissenewert

geboren 1968,

seit 1999 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Managementberatung und

Führungsentwicklung,

Teamentwicklung und -coaching.