

Die Welt | 26.04.13

Manager brauchen Rüstzeug für eine ungewisse Zukunft

Die Arbeitswelt von morgen wird komplizierter und widersprüchlicher, sagt der Vordenker Bernhard von Mutius. Werte und Kreativität geben Orientierung *Von Christina Petrick-Löhr*

In der Antike war die Vorhersage künftiger Ereignisse ein vergleichsweise einfacher Prozess – man deutete den Vogelflug oder betrachtete die Eingeweide-Windungen geschlachteter Opfertiere, schlimmstenfalls pilgerte der Ratsuchende zu einem mehr oder weniger berühmten Orakel und wurde dort mit kryptischen Weissagungen versorgt.

Heute ist die Situation derer, die erklären sollen, in welchem Rhythmus die Welt in einigen Jahren oder gar Jahrzehnten ticken wird, wesentlich komplizierter. Nicht nur weil die Lebenswirklichkeiten schon jetzt so himmelweit auseinander klaffen, dass eine einheitliche Gegenwartsbeschreibung nahezu unmöglich ist, sondern weil sich das Tempo der Veränderungen so dramatisch beschleunigt hat.

"Wir können nicht genau wissen, wie die Zukunft aussieht. Mit Prognosen, die von einer gleichförmigen Entwicklung ausgehend die Zukunft beschreiben, sind wir auf die Nase gefallen", sagt ausgerechnet der Zukunftsforscher Bernhard von Mutius. Der Sozialwissenschaftler und Philosoph, der beim diesjährigen Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zu den Hauptrednern gehört, propagiert den "Abschied vom linearen Fortschrittsdenken alter Schule". Es sei schlicht unseriös zu behaupten, man könne zuverlässig prognostizieren, wie sich etwa die Wirtschaft entwickle. Ein Großteil des Vertrauensverlustes der Menschen in Politik und Wirtschaft, so mahnt von Mutius, habe seine Ursache darin, dass die Verantwortlichen eben diese Unvorhersehbarkeit nicht klar dargestellt hätten.

Die Unwägbarkeiten der Zukunft sind für den Potsdamer Denker jedoch keinesfalls ein Grund, sich nicht eingehend mit ihr auseinanderzusetzen – im Gegenteil. "Wir brauchen einen Paradigmenwechsel im Umgang mit der Zukunft", sagt von Mutius. In seiner Vorstellung ist der Weg in die Zukunft nicht mehr die gut beschilderte, schnurgeradeaus führende Autobahn, die er vielleicht einmal war. "Wir bewegen uns eher in einem bergigen, unwegsamen Gelände voller Überraschungen", malt er ein Bild im Kopf des Zuhörers.

Ein solches Gelände lasse sich aber nur bewältigen, wenn dem Bergführer, dem Lenker, auch ein funktionierender Kompass zur Verfügung stehe. Und er müsse bereit sein, sich auf widersprüchliche Anforderungen einzustellen. Orientierung im komplizierten Gelände, so führt der Mitbegründer der "Denkbank" und der "Denkwerkstatt Zukunft" aus, könnten einzig fundierte Wertvorstellungen geben: "Wir brauchen Werte wie Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Achtsamkeit gegenüber Mitarbeitern, Geschäftspartnern und der Umwelt."

In der vergleichsweise guten aktuellen wirtschaftlichen Situation Deutschlands sieht von Mutius eine Bestätigung dieses Ansatzes – "mit unserer traditionellen Vorstellung von sozialer Marktwirtschaft, die ja auch auf diesen Werten beruht, sind wir in den vergangenen Krisenjahren recht gut gefahren". Entscheidend für das Gelingen der Gesellschaft sei auch, ihr Auseinanderfallen in Gewinner und Verlierer zu verhindern. "Wir müssen darüber nachdenken, wie man es hinbekommt, dass nicht nur die Klugen und gut ausgebildeten Menschen an der Zukunft teilhaben. Soziale Kooperation ist eine Herausforderung, die auch die Wirtschaft betrifft."

Sind Werte für Bernhard von Mutius wesentlich, um den Handlungskompass von

Wirtschaftsführern einzuordnen, so braucht es für den Erfolg aber noch mehr Komponenten: "Die Welt wird stetig komplexer, und wir müssen uns darauf einstellen, dass die Anforderungen an Führungspersonlichkeiten und Organisationen immer gegensätzlicher werden", erläutert der Zukunftsforscher und nennt Beispiele. "Wir wollen kostengünstig produzieren, müssen aber soziale Standards bei den Beschäftigten und immer strengere Umweltschutzvorgaben beachten. Mitarbeiter wollen geführt werden, gleichzeitig erhalten 'Followers' immer mehr Einfluss. Zahlen- und Qualitätsvorgaben werden immer genauer, Mitarbeiter aber wollen mehr Entscheidungsspielräume haben. Und neben Kollegen mit festen Arbeitsverträgen stehen immer mehr freie Mitarbeiter." Die Liste der Widersprüchlichkeiten sei beliebig lang. Um damit umgehen zu können, so verlangt der strategische Berater, müsse das Führungspersonal anders darauf vorbereitet werden, als dies bisher geschieht. "Wir brauchen neue, weniger konventionelle und weniger brave Leadership-Programme", sagt von Mutius. "Führungskräfte müssen auf die Reise gehen und Menschen und Organisationen kennenlernen, die sich diesen Herausforderungen schon erfolgreich stellen."

Um Unternehmen in der schnelllebigen Gegenwart und vermutlich noch rasanter verlaufenden Zukunft wettbewerbsfähig zu machen, setzt Bernhard von Mutius auf Kreativität: "Wenn ich begreife, dass Widersprüche normal und auch notwendig sind, dann kann ich sie miteinander in Beziehung setzen. Aus der Kombination von Dingen und Gedanken, die bisher nicht zusammengehörten und nicht zusammen gedacht wurden, entstehen Innovationsprozesse", erläutert der Forscher. Dazu gehöre beispielsweise auch der Diversity-Ansatz, also das gezielte Zusammenführen von ganz unterschiedlichen Menschen. Personen aus verschiedenen Altersgruppen, Männer und Frauen, Menschen mit verschiedenartiger Herkunft, Interessen und Ausbildung gehen dabei bestimmte Problemstellungen an. "Das ist wichtig, um kreative Prozesse zu aktivieren. Es geht darum, Themen gemeinsam anzugehen. Eine kooperative, kreative Zusammenarbeit ist ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg."

Ein Faktor, den schon jetzt zumindest kein produzierendes Unternehmen außer Acht lassen kann, ist die Nachhaltigkeit. "Kreislaufwirtschaft wird schon bald ein ganz wichtiges Thema", sagt von Mutius. "Die Unternehmen müssen dazu kommen, dass sie ihre Produkte nach dem Gebrauch wieder zurücknehmen und die Rohstoffe erneut verwerten. Wiederverwendbare Materialien dürfen nicht einfach weggeworfen werden." Schaut der Wissenschaftler in eine deutlich weiter entfernte Zukunft, so sieht er im technischen Bereich etwas, was heute eher eher in Science-Fiction-Filmen vorkommt: "Es gibt Anzeichen, dass in den nächsten Jahrzehnten Mensch und Maschine immer mehr verschmelzen. Das wird unsere Arbeitswelt erheblich beeinflussen. Auch und gerade deshalb sollten wir beginnen, uns darauf zu besinnen, was den Menschen, seine Kreativität, seine Würde und Werte auszeichnet."

Bei allen Unvorhersehbarkeiten und Fragezeichen, die das künftige Arbeitsleben auch für den Zukunftsforscher Bernhard von Mutius bereithält, blickt er doch optimistisch nach vorne: "Neue Wege können sehr spannend sein. Sie sind vielleicht schwierig, bieten aber auch außergewöhnliche Aussichten."