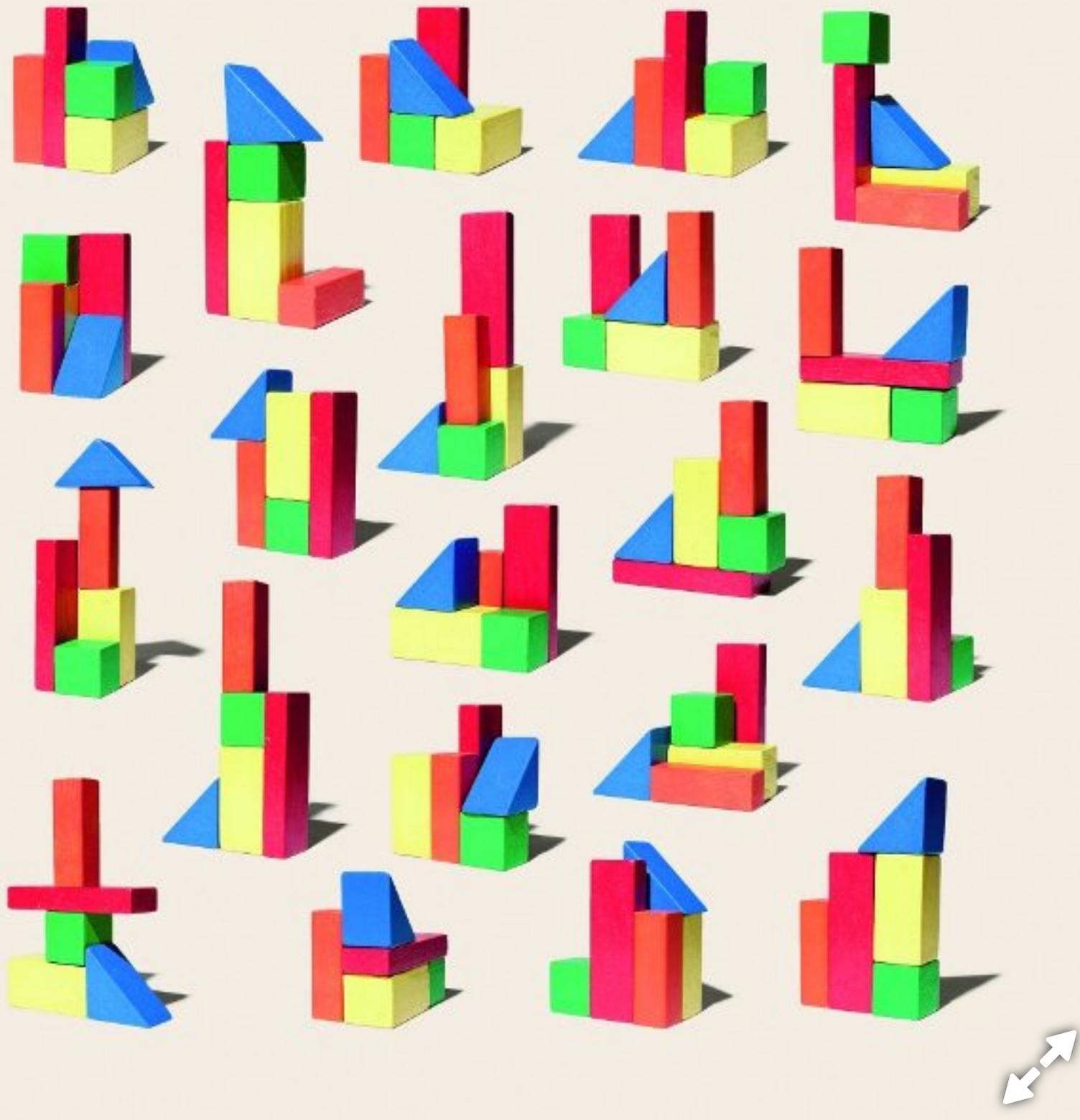


TRENDS

# KLÖTZCHEN STATT POWERPOINT

**STRATEGIE** Allein auf Basis von Big Data lassen sich keine guten Entscheidungen treffen. Die Intuition feiert ein Comeback. Das bedeutet: Raus aus dem CEO-Büro, rein ins Kinderzimmer.



**A**uch das noch: Den ganzen Tag in Meetings, Workshops und Telkos gehockt, um die Firma voranzubringen, und dann heißen einen daheim Dutzende von Legoklötzen willkommen, die der Nachwuchs vorm Zubettgehen im Wohnzimmer verstreut hat. Runter auf die Knie und wegräumen?

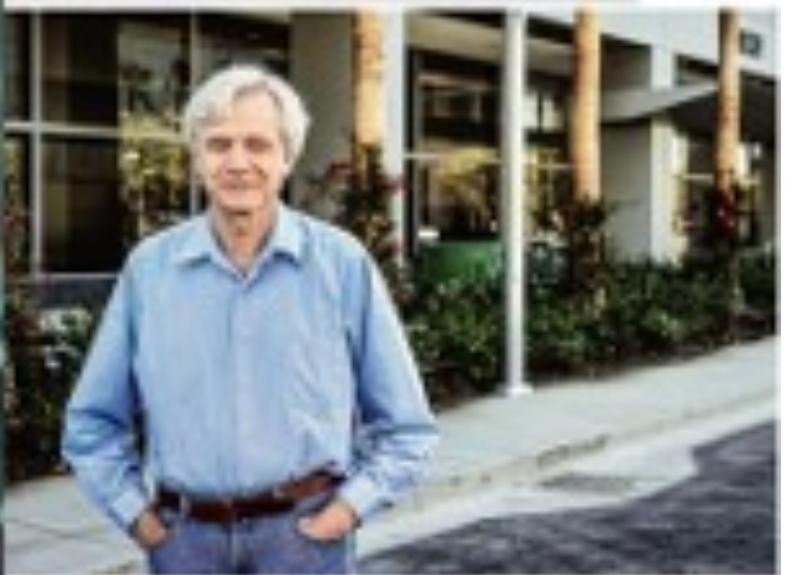
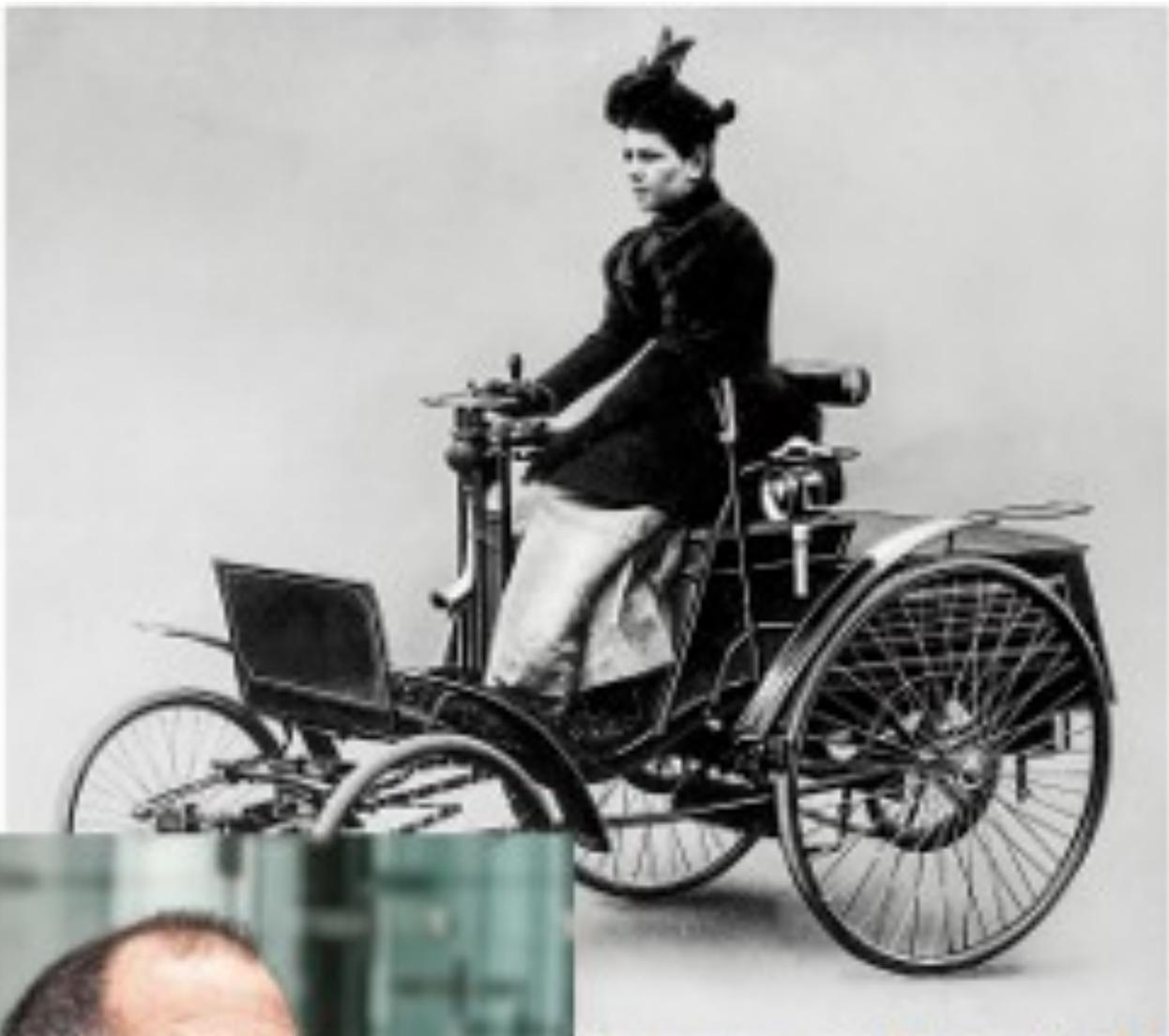
Falsch: Damit spielen! Denn möglicherweise schlummern in

den bunten Plastikteilen neue Lösungen für die Challenges in der Company.

Irre? Das dachte sich auch Ursula Schwarzenbart, als sie erstmals von „Lego Serious Play“ hörte, dem von dem dänischen Hersteller vor Jahren gemeinsam mit der Lausanner Kaderschmiede IMD entwickelten Strategieplanungsprozess. Als Head of Talent Development and Global Diversity bei Daimler ist die Managerin an sich prädestiniert für Neues, soll sie doch dem Autokonzern mehr Farbe verpassen.

Aber mit Legosteinen bauen, um komplexe Prozesse besser zu bewältigen? „Das war mir zunächst zu spielerisch“, sagt Schwarzenbart, „der Bezug zum Alltag schien mir zu gering.“

Ein Jahr lang kaute Schwarzenbart auf der Idee herum. Anschließend lud sie für das Projekt „Leadership 2020“, das eine neue Führungskultur bei Daimler etablieren soll, 60 Mitarbeiter zum Legospielen ein. Schließlich hatte Konzernboss Dieter Zetsche den Umwälzungsprozess in den Satz gepresst: „Die einzige Vorgabe dazu: Es gibt keine Vorgabe.“



FOTOS: GEMELLI/BAUER / INTERFOTO, ZUMA PRESS / ACTION PRESS, MARCO PIRELLI / L&L



**LEGENDEN** Schon **Bertha Benz** ließ sich von der Intuition leiten, als sie das Automobilzeitalter begründete. Auch Apple-Gott **Steve Jobs** und Google-Finanzier **Andreas von Bechtolsheim** (r.) folgten oft ihrem Unbewussten.

Daimler, jener altherwürdige Konzern, der seit über 130 Jahren

Autos baut, muss ein anderer werden, weil sich die Welt immer schneller dreht: Weniger Hierarchien, weniger Benzinmotoren und weniger Krawatten, dafür mehr Elektroantriebe, mehr Schwarmdenken und mehr Frauen in Topjobs – Strategiestress pur.

Umso erstaunter war Schwarzenbart, was ihre Leute mit den Legoklötzchen so alles anstellten. Die großen strategischen Fragen eines Weltkonzerns – Wer sind wir? Wer wollen wir sein? Wie ändert sich unsere Welt? – wurden anhand von Schildkröten, Elefanten und Tigern diskutiert, und das klappte viel besser und kreativer als mit Flipcharts und Powerpoint. „Ich habe schon viele Strategieprozesse mitgemacht, aber das war einer der effizientesten, die ich je erlebt habe“, sagt die oberste Talententwicklerin.

Warum? „Wenn man intuitiv vorgeht, kommt man zu ganz anderen Ergebnissen als sonst.“ Das Spielerische kitzelt Wissen aus dem Unbewussten heraus, das die Mitarbeiter sonst gar nicht abrufen. Bauchgefühl statt Kopfsache.

Die Intuition erlebt ein Comeback. Immer öfter stellen Firmenlenker fest, dass sie mit Standardverfahren nicht weiterkommen. Sie haben zwar mehr Daten über ihre Märkte und ihr Unternehmen als je zuvor. Doch eine kluge, dafür passende Strategie aufzusetzen fällt immer schwerer. Die Digitalisierung wälzt viele Märkte derart rasant um, dass Datenberge, die das Gester minutiös abbilden, schon heute für das Morgen nutzlos sind.

Analysen und Algorithmen allein reichen daher nicht, um die Zukunft richtig zu gestalten. Externe Berater erzählen einem nach quälend langen und teuren Prozessen auch oft nur, was man ohnehin schon wusste. Und so gilt auf einmal wieder das Gespür für Kundenbedürfnisse und -wünsche, das die genialen Entrepreneure auszeichnet, als zentrale Managertugend im Kampf um Marktanteile.

Ob Daimler, Airbus, Postbank, Deutsche Telekom, Deutsche Bahn oder die Bayer-Abspaltung Covestro: Überall wird den Mitarbeitern Kreativität mit spielerischen Methoden entlockt, hört man wieder stärker auf den eigenen Bauch. Mal baut das Management in Workshops mit Plastikklötzchen, mal experimentiert es mit neuen Formen von Brettspielen wie „Die Siedler von Catan“ oder „Trivial Pursuit“.

Lego statt Flipcharts, Murmeln statt Powerpoint: Das Spielerische schafft jene Freiräume, die das Unbewusste aktivieren und die Kreativität beleben. Denn das Unbewusste „weiß“ viel mehr, als ein Mensch artikulieren kann.

20 000 Entscheidungen treffen wir pro Tag, die meisten davon intuitiv, sonst wäre unser Gehirn ständig der Verzweiflung nahe. Nur 40 jener 11 Millionen Sinneseindrücke, die ständig auf uns einwirken, können wir bewusst wahrnehmen, 0,0004 Prozent. Die restlichen 99,9996 Prozent landen im Unbewussten – als Entscheidungsgrundlage für die Zukunft.

Die Intuition ist eine der mächtigsten Triebfedern der Wirtschaft. Apple-Ikone Steve Jobs, der erst mit dem Mac die Computerwelt und dann mit dem iPhone die gesamte menschliche Kommunikation revolutionierte, ließ sich von ihr treiben. Den Absolventen der US-Universität Stanford riet er einst: „Folgt eurem Herzen und eurer Intuition: Sie wissen bereits, was ihr wirklich werden wollt.“

Auch Andreas von Bechtolsheim wurde durch sein Bauchgefühl zum Milliardär. Als ihm 1998 zwei Jungspunde namens Sergey Brin und Larry Page die Idee einer neuen Suchmaschine für das Internet unterbreiteten, griff von Bechtolsheim, der als Gründer des Computerbauers Sun Microsystems zu Vermögen gekommen war, spontan zum Stift und schrieb einen Scheck über 100 000 Dollar aus – eins der ersten Investments in die Firma Google. Heute ist die Google-Holding Alphabet an der Börse

mehr als eine halbe Billion Euro wert.

Schon Deutschlands Aufstieg zur Industriemacht basierte zu einem Gutteil auf Intuition. Bertha Benz (1849 – 1944), Gattin von Daimler-Urahn Carl Benz (1844 – 1929), bekam das Gefährt ihres Mannes auf der legendären Fahrt von Mannheim nach Pforzheim anno 1888 nur dadurch wieder flott, dass sie zwei Pannen spontan behob. Mit Hutnadel und Strumpfband begründete sie das Automobilzeitalter. Und Unternehmer wie Robert Bosch (1861 – 1942), Werner von Siemens (1816 – 1892) oder Carl von Linde (1842 – 1934) hätten disruptive Erfindungen wie den Magnetzündler, den elektrischen Generator oder die Kühltechnik ohne ihr Gespür für die neuen Bedürfnisse nie entwickeln können.

### **Bauch besiegt Kopf**

Das Bauchgefühl funktioniert wie ein Filter. Es lässt nur die wirklich wichtigen Informationen durch den Datenwust hindurch. Verhaltensforscher wie Florian Artinger sprechen von Heuristiken, einfachen Entscheidungsmodellen, die nur auf wenigen Parametern beruhen.

„Je komplizierter die Entscheidung und je dynamischer der Kontext, desto schwieriger ist es, gute Prognosen mittels komplexer Modelle zu generieren“, sagt der Berliner Max-Planck-Experte. Heuristiken seien in solchen Fällen „sehr erfolgreich“. Also: Je komplizierter das Problem, desto besser ist es durch Intuition zu lösen.



**BAUCH** Nobelpreisträger **Harry Markowitz** vertraute beim Investieren auf seine Intuition

Allerdings muss die auf einer soliden Wissensbasis ruhen. Nur wer sich lange mit einem Thema beschäftigt hat, erkennt aus dem Bauch heraus, welche zwei, drei Faktoren bei einer Entscheidung wichtig sind und welche vernachlässigbar.

So bekam Harry Markowitz für seine sehr komplizierte Portfoliotheorie den Nobelpreis. Privat indes streute der Ökonom aus Chicago seine Investments einfach gleichmäßig über verschiedene Produkte, statt seinem eigenen verkopften Modell zu folgen. Wer nachrechnet, erkennt: Bei nur 25 Anlagen bräuchte es 250 Jahre, bis seine Nobelpreistheorie bessere Renditen erzeugen würde als das simple Prinzip  $1/N$ . Bauch besiegt Kopf.

Als Mitgründer der Berliner Beratungsfirma Simply Rational erlebt Max-Planck-Forscher Artinger bei Managern ständig den Kampf zwischen Ratio und Intuition. Daten – bergeweise geliefert von Dienstleistern wie SAP oder den Hellsehern aus der Marktforschung – galten lange als die Religion der Entscheider. Der Vorteil: Wer Daten auf seiner Seite hat, entscheidet vermeintlich rational, also nachvollziehbar. Intern sind mit Zahlen untermauerte Beschlüsse leichter durchsetzbar.

Der Datengläubigkeit ein Denkmal gesetzt hat Anfang des vergangenen Jahrzehnts der US-Autor Michael Lewis. In seinem Buch „Moneyball“ beschreibt er, wie Billy Beane, Manager des Baseballteams Oakland Athletics, seine Mannschaft anhand von Statistiken zusammenstellte, anstatt wie üblich auf Bauch und Erfahrung zu vertrauen. Und siehe da, das bis dahin nur mittelmäßige Team schaffte es mit seinem relativ kleinen Etat in die Play-offs der US-Profiligen. „Moneyball“ wurde sogar verfilmt, mit Brad Pitt als zahlengläubigem Baseballmanager.

Am Ende aber erwies sich der Erfolg von Billy Beanes Methode als begrenzt: Meister sind die A's seither nie geworden.

Es braucht eben beides für eine kluge Strategie: Kopf und Bauch. Als die Wirtschaftsprüfer von PwC 2016 deutsche Topmanager fragten, was sie bei ihrer letzten großen Entscheidung am meisten beeinflusst habe, nannten 41 Prozent ihre Intuition – der Spitzenwert. „Daten und Analyse“ landete mit 34 Prozent auf Platz zwei.

## **Gold, Pech oder Perlmutter?**

Viele Unternehmen hätten gemerkt, dass sie vor lauter Big Data die Kunden aus dem Blick verlieren, sagt Markenberater Martin Lindstrom, der seine Erfahrungen und Erkenntnisse unlängst in dem Buch „Small Data“ verewigt hat. „Big Data zeigt uns die Korrelation, Small Data erklärt Kausalitäten.“ Die vielen kleinen Dinge im Alltag, so Lindstrom, sendeten ständig Signale über unser Verhalten und unsere verborgenen Bedürfnisse. „Nur so entstehen Innovationen.“ Topmanager würden zwar dauernd Signale senden, aber keine mehr empfangen, weil sie häufig nicht mal ihre eigenen Produkte benutzten.

Einer, der die Bosse bekehrt und auf neue Techniken einschwört, ist Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist beim Beratungshaus Haufe-umantis. „Konzerne trauen sich heute mehr denn je, auch Grundsätzliches infrage zu stellen“, glaubt er. Das führe rasch zu einem dreifachen Druck – auf die Organisation, die Technologie und das Verhalten. Wandel funktioniert dann nur, wenn die Chefs ihre Mitarbeiter aktivieren und mitnehmen, statt sie zu bevormunden, sagt Grabmeier. Die Firmen brauchten „immer mehr Hilfe zur Selbsthilfe“.

Eine spielerische Methode, die Haufe einsetzt, um am Beginn eines Strategieprozesses die Herausforderungen auszuloten, heißt „Eigenland“. Hier sitzen Mitarbeiter und Chefs um eine Art Spielbrett herum, in dessen Mitte eine Insel mit einem Vulkan liegt. Vom Moderator werden sie in rascher Folge mit Thesen konfrontiert wie: „Wir können unsere Zielgruppe genau lokalisieren“, „Wir sind für unsere Kunden erkennbar anders als unsere Mitbewerber“ oder „Die Verantwortungsbereiche sind definiert und für jeden nachvollziehbar“.

Diese Thesen werden bewertet, indem jeder spontan eines von mehreren Glasnuggets in den Vulkan legt. Die Methode nutzt die Symbolik vieler Rollenspiele: Schwarz steht für klebriges Pech und bedeutet Ablehnung, Gold bedeutet Zustimmung. Dazwischen liegen Perlmutter, Kristall und Edelstein. Der Moderator

gibt die Ergebnisse in ein Tablet ein und kann die Auswertung sofort ausdrucken.

Die Postbank versucht mit Eigenland gerade, ihre digitale Transformation zu gestalten. Vom Eigentümer Deutsche Bank hin- und hergeschubst zwischen Vollintegration und Verkauf, horcht das Bonner Institut in sich hinein, um seine Chancen in der rasanten Digitalisierung des Geldgewerbes auszuloten. Schon die ersten Testläufe mit Silberrücken lieferten manches überraschende Ergebnis.

Die Methode lässt sich auch einsetzen, um den Dialog mit externen Partnern neu zu beleben. Covestro, die Chemieabspaltung des Leverkusener Life-Science-Konzerns Bayer, nutzte sie, um in der Holzlacksparte gemeinsam mit Partnern aus der gesamten Lieferkette die rapiden Umwälzungen offensiv zu meistern.

Entwickelt wurde Eigenland von der mittelständischen Agentur Gute Botschafter aus Haltern am See, als Co-Geschäftsführer Carsten Fuchs und seine Kollegen in ihren Projekten eine zunehmende Beratermüdigkeit erfahren hatten. Mit dem Vulkan hingegen ließen sich Mitarbeiter einbinden, Hierarchien aufbrechen und einer Organisation auf spielerische Weise ein Spiegel vorhalten, sagt Fuchs.

Wer spielt, hat auch die Wissenschaft auf seiner Seite. Der Göttinger Neurobiologe Gerald Hüther beschreibt in seinem neuen Buch „Rettet das Spiel!“ dessen befreiende Wirkung und subversive Kraft in einer von Datenfetischismus beherrschten Welt (siehe Interview "Nehmt den Druck raus!").

Wer also nach einem langen Tag im Büro daheim mal wieder über Legosteine stolpert, sollte, statt dem elterlich-ökonomischen Ordnungstrieb nachzugeben, besser Hüthers zentrale Erkenntnis aus der Hirnforschung beherzigen: „Spielplätze sind Landeplätze, auf denen das Neue in die Welt kommen kann.“

*Christoph Neßhöver*



## **„NEHMT DEN DRUCK RAUS!“**

Hirnforscher Gerald Hüther über die Macht des Spielerischen

**MM Warum sind wir im Spiel kreativer als anderswo?**

**GERALD HÜTHER** Kreativität ist eine besondere Leistung des Gehirns. Sachverhalte werden plötzlich auf ganz neue Art verknüpft. Dafür darf aber kein Druck herrschen, weder Leistungs- noch Konkurrenz- noch Termindruck. Und die druckfreieste Bedingung ist nun mal das Spiel.

**Wenn CEOs von ihren Mitarbeitern mehr Ideen fordern, sollten sie sie also am besten mit Lego oder Playmobil spielen lassen?**

So einfach ist es leider nicht. Sie sollten aber danach streben, entspannte Bedingungen herzustellen. Nur dann kann ein Mensch wirklich frei denken. Wer das öfter erlebt hat, der speichert diese Erfahrung im Gehirn. Dann wird sie zu einer inneren Haltung, man fühlt sich freier – und kann somit kreativer sein.

**Sie halten das Spielen in unserer Gesellschaft für bedroht. Warum?**

Wir unterwerfen unser Leben zunehmend ökonomischem Denken: Wir wollen alles so einfach, kostengünstig und schnell wie möglich erledigen. Dabei lernen wir nun mal am besten im Spiel. Wer nicht mehr spielt, reagiert irgendwann genauso wie ein Computer.

**Also sollten auch Manager spielerischer agieren und öfter mal ihrer Intuition folgen?**

Gute Manager wissen längst, dass die besten

Entscheidungen diejenigen sind, in die alle Betroffenen miteinbezogen werden. Je mehr seiner Mitarbeiter ein Topmanager einbindet, desto richtiger wird eine Entscheidung. Und am besten geschieht das nicht unter Druck, sondern in einer Kultur der spielerischen Leichtigkeit.

 **FACEBOOK**

 **TWITTER**

**manager magazin 5/2017**

ABBILDUNGEN: Bobby Doherty; ZUMA PRESS / IMAGO STOCK; MARCO KNEISE / THUERINGER ALLGEM / WAZ FOTOPOOL

