

Ludwig Hasler

Albert Einsteins Regenschirm



Bildzitat

Es genügt nicht, auf der Höhe der Zeit zu sein», sagt Oswald Grübel gern, «man muss ihr voraus sein.» Er hat recht. Wer ein Unternehmen leitet, darf es nicht einfach aktuell verwalten, er muss es in die Zukunft führen. Tönt selbstverständlich – bloss: Weiss er, wie die Zukunft aussieht? Nie. Trotzdem muss er dauernd Dinge entscheiden, die der Markt erst in ein, zwei Jahren als richtig oder falsch erweist. Wie schafft er das?

Er plant. Falls der Plan schief geht, sagen alle, er habe falsch kalkuliert, zu unsorgfältig geplant. Ich halte eher das Gegenteil für wahr: Es wird zu stur, zu geradeaus geplant. Zu sehr nach der Logik der eigenen Branche, mit dürftigem Realitätskontakt. Wie damals die Banken. Die rechneten mit steigenden Immobilienpreisen, löcherten ihre Beleihungskriterien, schoben armen Schluckern Hypotheken zu. Die Ursache des Schlamassels war soziologisch, nicht monetär: Immer mehr Familien konnten sich das Haus nicht mehr leisten. Wovon Banker natürlich keinen blassen Schimmer haben. Die starrten auf den Monitor, nicht zum Fenster hinaus, wo vielleicht mal ein verarmter Hausbesitzer vorüberging. So nützten dann die raffiniertesten Kontrollinstrumente nichts.

Pechfälle beginnen meist ausserhalb des eigenen Planungshorizonts – im gesellschaftlichen Wandel, in kulturellen, politischen Turbulenzen. Wer diese Entwicklungen vernachlässigt, plant

ins Leere. Der Planungsfuror kann gar nicht reagieren auf das Unplanbare, die überraschende Realität.

Zur erheiternden Illustration eine Episode aus dem Leben Albert Einsteins: Er hat seine Vorlesung an der Prager Universität beendet, will gehen. Da ruft ein Student: «Herr Professor, nehmen Sie Ihren Schirm, es regnet.» Einstein betrachtet nachdenklich seinen Schirm in der Ecke: «Wissen Sie, junger Freund, ich vergesse oft meinen Regenschirm, darum habe ich zwei, einen zu Hause, den andern hier. Natürlich könnte ich ihn jetzt mitnehmen, da es tatsächlich regnet. Aber dann hätte ich am Ende zwei Schirme zu Hause und keinen mehr hier.» Sprach es und ging hinaus in den Regen. Ein charmanter Fall von Planungsmanie. Einstein, der Geistesriese, tropfnass im Regen – aus kuroser Furcht, beim nächsten Regen ohne Schirm dazustehen. So läuft die Planungslogik: Je waserdichter wir planen, desto sicherer stehen wir im Regen. Oder: Wer zu sehr plant, verpasst die Gegenwart. Die Zukunft sowieso. Deshalb machen kluge Planer ihre Pläne porös, mit Fenstern nach aussen, mit Antennen, die empfänglich sind für unvorhersehbare Sprünge und Pannen der Realität.

Zukunft planen heisst das Unplanbare planen. Am besten gelingt das vermutlich mit einem heiteren Pessimismus – nach Friedrich Dürrenmatts Art: «Die Welt ist eine Pulverfabrik, in der das Rauchen nicht verboten ist.» Wer mit diesem Weltbild zu Werk geht, rechnet stets damit, dass etwas in die Luft geht. Solange dann nichts explodiert, ist er überrascht und ganz vergnügt. Explodiert aber mal etwas, ist er nicht am Boden zerstört, er hatte es ja erwartet, sich also darauf eingestellt. ■

Für die Kolumne haben wir die Journalistin Esther Girsberger, die Unternehmerin Antoinette Hunziker-Ebneter, den Publizisten Ludwig Hasler und den Managementberater Reinhard K. Sprenger gewinnen können. Sie äussern sich abwechselnd zu frei gewählten Themen.