

# Der große Wurf

ZUFALLSMANAGEMENT



Foto: complize/photocase

Nichts ist so sicher wie der Zufall. Umso erstaunlicher, dass der Zufall in den Planungen von Unternehmen keine Rolle spielt: Er wird ausgeklammert – nach der typischen Devise „Wir haben alles im Griff“. Mit dieser Sichtweise aber bringen sich Manager um viele Möglichkeiten, vielleicht sogar um den großen Wurf. Wie wird aus einem echten Zufall ein großer Erfolg? Und wie schaffen Unternehmen die hierzu nötige Zufallskultur?

**Preview:** ► Röntgenstrahlen, Post-it, Viagra: Über Zufallsprodukte, die nicht mehr wegzudenken sind  
 ► Der logische Schein: Warum Zufälle in den Geschichten der Manager nicht vorkommen ► Keine Zukunft ohne Zufall: Wie wir Zufälle annehmen – und in Erfolge verwandeln ► Chancen erzeugen: Wann Einfälle zu Zufällen führen ► Chancen erkennen: Woran wir sehen, ob wir einen Zufall nutzen sollen  
 ► Chancen verfolgen: Wann wir den Zufall wieder loslassen müssen ► Wider den Machbarkeitswahn: Wie Manager eine Zufallskultur schaffen

■ Der Schwager von Andreas Wietholz machte vor vielen Jahren eine erstaunliche Entdeckung. Auf der Suche nach einer geeigneten Privatkrankenversicherung fand er heraus, dass der preiswerteste Anbieter die besten Leistungen bot. Das bekam Erziehungswissenschaftler Wietholz am Rande einer Familienfeier zufällig mit. Er war so fasziniert, dass er das Produkt in seinem Umfeld weiterempfahl. Was er zu diesem Zeitpunkt nicht ahnte: Damit war das Ende

seiner jungen Karriere als Erziehungswissenschaftler besiegelt. Seine Leidenschaft für verbraucherorientierte Beratung sollte sein zukünftiges Berufsleben bestimmen. Seit nunmehr über 20 Jahren führt Wietholz gemeinsam mit seinem Geschäftspartner ein Kontor für Finanzen und Versicherungen in Hamburg und entwickelt kontinuierlich verbraucherorientierte Angebote – und das nur aus dem Zufall heraus, dass bei einer Familienfeier über eine Versicherungsleistung geplaudert wurde, die ihn beeindruckt hat.

Zufälle bestimmen unser Leben. Beruflich wie privat, in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft: Überall sind Zufälle im Spiel – und das weit mehr, als wir wahrhaben wollen. Auch bei Innovationen spielt der Zufall eine tragende Rolle. Conrad Röntgen bemerkte die unsichtbare Strahlung seiner Gasentladungsröhren an überraschend aufleuchtenden fluoreszierenden Kristallen, die in der Nähe lagen und nicht ordentlich weg-sortiert waren. Viagra war ein Mittel gegen

Herzinsuffizienz und offenbarte seinen wohlbekannten Effekt völlig ungeplant. Und auch die „Post-it“-Haftetiketten gibt es nur aus dem Zufall heraus, dass die Entwicklung eines Klebers scheiterte. Dass der Kleber nicht richtig klebte, war die Geburtsstunde der gelben Zettelchen.

### In den Erfolgsgeschichten der Manager hat der Zufall keinen Platz

An der Hotelbar oder beim Geschäftsmeeting hören sich die Erfolgsgeschichten jedoch oft anders an. Da wird sich die erfolgreiche Vergangenheit gerne mal ein bisschen heroisch ins eigene Stammbuch geschrieben. Die beliebtesten Mythen sind: „Ich hatte die geniale Idee!“, „Ich traf die richtige Entscheidung!“ und „Ich verfolgte unbeirrt mein Ziel!“ Und der Zufall? Allzu leicht blenden wir ihn aus zugunsten einer glatten, selbstbestimmten Erfolgsgeschichte. Kein Wunder, denn neben dem Wunsch, der dabei gerne der



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

Vater unserer Gedanken ist, erscheint uns in der Rückschau immer alles sehr plausibel. Jeder Schritt sieht stimmig aus, jede Entscheidung war die logische Voraussetzung für das, was später als Erfolg verbucht werden konnte, alles musste so sein, wie es kam. Also – so scheint uns – haben wir alles perfekt ausgetüfelt, eingefädelt und gesteuert.

Für die Rückschau in die Vergangenheit mag es noch gehen, den Zufall unter den Teppich zu kehren. Für Zukunftsentscheidungen jedoch ist eine solche Haltung geradezu gefährlich. Denn die Zukunft hält immer eine unendliche Vielfalt an Möglichkeiten bereit, die sich niemals vorhersagen lässt und die gespickt ist von zufälligen Ereignissen.

### Unser Manko dank Newton: Wir wollen alles berechnen

Ein bisschen hat uns Isaac Newton verdorben, denn er schürte unsere Sehnsucht nach der berechenbaren Zukunft. Der Wissenschaftler hat mit seinen Axiomen gezeigt, dass die Bewegungen auf der Erde, wie beispielsweise der Fall eines Apfels, den gleichen Naturgesetzen gehorchen wie die Bewegung der Planeten und Sterne. Und mithilfe dieser universellen Gesetze konnte man alle Bewegungen vorausberechnen. Die Zukunft war nicht mehr nur vom Willen Gottes oder dem Schicksal abhängig, sondern sie wurde berechenbar. Die Erkenntnisse waren philosophisch eine Revolution und wurden noch mächtiger durch den Siegeszug der Mechanik.

Allzu leicht verdrängen wir aber die neueren Erkenntnisse der Physik, die sich nach der Newton-Ära ergaben. Sie zeigen eindeutig, dass der Berechenbarkeit gerade in komplexen Systemen natürliche Grenzen gesetzt sind. Und das wird schon dann deutlich, wenn wir nicht nur die Bahn des zu Boden fallenden Apfels berechnen wollen, sondern die des Blattes, das direkt neben diesem Apfel hing. Das Blatt schwebt und trudelt, ist anfällig für kleinste Windströmungen, und es fällt kein zweites Mal entlang derselben Flugbahn. Die Bedingungen des Fallens sind so komplex, dass nach Erkenntnissen der Chaosforschung trotz aller Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge keine exakte Bahnberechnung möglich ist.

Nun braucht man nur den Fall eines Blattes mit den so viel komplexeren Entwicklungen von Finanzmärkten, von Absatzmärkten oder dem Verlauf der eigenen Karriere zu vergleichen. Schon wird klar, dass trotz aller Strategie der Zufall eine gewichtige Rolle spielt – und zwar immer.

So klar und eindeutig die Zusammenhänge beim Blick in die Vergangenheit oft erscheinen, so schwer fällt es vielen, zu akzeptieren, dass die Zukunft offen ist und nicht glasklar. Welcher Job ist für meine Karriere der beste? In welcher Branche habe ich die besten Entwicklungsmöglichkeiten? Welcher Markt garantiert den Erfolg in der Zukunft? Welche Strategie wird sich in der Zukunft durchsetzen? „Wir können über die Zukunft nichts Wahres wissen“, wie es Herbert Aly, Manager in der Werftindustrie, auf den Punkt bringt. Und doch gibt es diese große Sehnsucht nach der einzig richtigen Entscheidung, nach der verlässlichen Strategie, nach der sicher wirkenden Maßnahme. Von dieser Sehnsucht ein wenig Abstand zu halten, lohnt sich. Denn dann eröffnen sich neue Wege – Wege, die dem Zufall eine bessere Chance geben.

### Zufall ist kein Schicksal

Sich nun mit einem fatalistischen Seufzer in die Couch fallen zu lassen und zu warten, bis der Zufall vorbeikommt, wäre indes ver-

kehrt. Denn man kann dem Zu-Fall durch eigenes Zu-Tun auf die Sprünge helfen und ihn einladen, sich an der eigenen Karriere und am Unternehmenserfolg zu beteiligen: durch konsequentes Chancenmanagement. Drei Komponenten gehören hierzu. Sie sind nötig, um dem Zufall die Tür zu öffnen und die mit ihm einhergehenden Chancen in Erfolge zu verwandeln (s. auch Kasten S.34):

#### 1. Chancen erzeugen – Ideen in Hülle und Fülle hervorbringen.

Die Menge macht's! Hinter der einen erfolgreichen Idee steckt im Vorfeld immer eine Vielzahl von Ideen, die nicht zum Zuge kommen. Das wird im Nachhinein leicht verdrängt. „Die meisten unserer Ideen haben sich nicht durchgesetzt“, ist eben keine Aussage, die nach einer Sondertantieme am Jahresende schreit. Und trotzdem läuft die Produktion von Chancen genau so ab. Gerade die Freiheit von Praxisdruck, von Umsetzungsgedanken und pessimistischen Grundhaltungen schafft die Basis für die Vielfalt an Möglichkeiten, die wiederum die Grundlage bildet für die konsequente Nutzung des Zufalls.

## Wie kompetent sind Sie im Umgang mit dem Zufall?

Um Zufälle wahrzunehmen, sie als Chancen zu erkennen und etwas aus ihnen zu machen, sind bestimmte Verhaltensweisen und Kompetenzen erforderlich. Hier eine Auswahl der wichtigsten – jeweils beschrieben als Merk- und Reflexionssatz:

1. Ich bin frei, **so wie ich bin**, auf Menschen zuzugehen.
2. Ich erlaube mir, Menschen **neugierig** anzusprechen und zu fragen, was sie denken und fühlen, welche Hobbys sie haben und welchen Beruf.
3. Ich entscheide mich, **frei von Erwartungen** in Gespräche zu gehen.
4. Ich achte darauf, meinen Horizont spielerisch **mit vielfältigen Wissensquellen** zu erweitern.
5. Ich traue mich, meine unausgegorenen Ideen **mit anderen Menschen zu teilen**, zu diskutieren und sich so entwickeln zu lassen.
6. Ich prüfe genau, ob mein Handeln bei den entscheidenden Menschen **Interesse und Nachfrage** auslöst und so meinen weiteren Weg fördert.
7. Ich Sorge dafür, dass ich **alle Bereiche meines Lebens** betrachte und meiner Familie, meinen Freunden, meinem Beruf und mir selbst einen angemessenen Platz gebe.
8. Ich habe den Mut, bei einmaligen Gelegenheiten **beherzt und entschlossen** zuzugreifen.
9. Ich erlaube mir, meine **Entscheidungen konsequent anzupassen**, wenn ich neue Erkenntnisse bekomme oder sich Rahmenbedingungen ändern.
10. Ich habe die Größe **loszulassen**, wenn ein Weg oder Ziel nicht mehr zu mir passt.
11. Ich entscheide mich, der Zukunft mit einem grundsätzlichen **Vertrauen in den Lauf der Dinge** zu begegnen.
12. Ich nehme mir die Freiheit, meine **verpassten Chancen loszulassen** und in der Gegenwart zu leben.
13. Ich traue mich, mir **Hilfe von geeigneten Unterstützern** zu holen, wenn ich alleine den gewünschten Weg nicht gehen kann.
14. Ich habe die Kraft, zu Menschen **auf Distanz** zu gehen, die mich unangemessen viel Energie kosten.
15. Ich habe die Energie, den **Extraschritt mehr** zu gehen.



**Der Autor:** Dr. Jens Braak coacht seit 1992 Führungskräfte und berät Unternehmen. Dabei hat er sich auf die Begleitung von Innovations- und Veränderungsprozessen spezialisiert. Aus seinen Erkenntnissen als Chaosforscher entwickelte der promovierte Physiker seinen Ansatz des „Chancenmanagements“. Zum Thema Zufallsintelligenz hält Braak Vorträge. Kontakt: [jb@braak.de](mailto:jb@braak.de)

Um eine Vielfalt von Ideen zu erzeugen, braucht es dreierlei: erstens Spaß an einer Vielzahl von Kontakten, zweitens Neugier auf Wissen auch außerhalb des Kerngeschäfts und drittens eine wirkliche Offenheit für Ideen, völlig unabhängig davon, ob diese machbar erscheinen und gerade passend sind. Selbstverständlich entfaltet sich diese Ideenkompetenz besonders gut in einem Umfeld, in dem diese Art des Ideenzaubers ihren Platz hat – also in einem Raum jenseits von Business Cases und Projektplänen.

### **Chancenmanagement heißt: Nicht Kosten und Nutzen berechnen**

Die Businessplankultur ist für das Erzeugen von Chancen meist kontraproduktiv. Jedes Budget, jede Investition wird schließlich immer im Zusammenhang mit dem zu erwartenden Output betrachtet. Was bringt das Verfolgen eines Projektes? Welche Kosten lassen sich einsparen? Welche neuen Umsätze lassen sich generieren? Das sind die typischen Fragen für die strategische Jahresplanung. Im Bereich des Chancenerzeugens sind sie jedoch unmöglich zu beantworten. Wenn 99 von 100 Ideen im Sande verlaufen, wenn völlig unklar ist, ob die eine Idee nur einen kleinen Wettbewerbsvorteil bringt oder aber den gesamten Markt revolutioniert, dann hilft auch die Statistik nicht weiter.

Ein Unternehmen ist daher gut beraten, der Erzeugung von Chancen einen echten Freiraum einzuräumen. Frei von direkten Nutzenargumentationen, frei von Kennzahlen, unabhängig vom aktuellen oder geplanten Output müssen die Ideen fließen dürfen. Wer diesen freien Denk-Raum wegrationalisiert, sägt sich sehr wahrscheinlich den Ast ab, auf dem das Geschäft der Zukunft sitzt.

Ist der Freiraum geschaffen, braucht es natürlich Leute, die ihn nutzen. Wer sollte das sein? Wer in einem Unternehmen ist geeignet, Chancen zu erzeugen? Anders

gefragt: Wer ist besonders gut darin, auf Menschen zuzugehen, offen im Kontakt zu sein, neugierig zu sein auf unbekannte Wissensbereiche, auf aktuelle Trends und neue Techniken? Das alles sind die Eigenschaften, mit denen Menschen neue Chancen erzeugen.

### **Jeder im Unternehmen sollte ein Chancenmanager sein**

Die Talente hierzu sind sicherlich unterschiedlich verteilt. Und trotzdem sollte ein Unternehmen Wert darauf legen, *alle* im Unternehmen in den Prozess des Chancenerzeugens einzubinden. Denn wenn die Ideenkraft nur auf den Schultern einzelner, besonders kreativer, Mitarbeiter ruht, dann reicht das in der Regel nicht. Erstens haben auch diese nicht den Einblick in alle heute und morgen relevanten Bereiche des Unternehmens. Und zweitens besteht die Gefahr, dass sie als Spinner abgetan werden. Trennt man in einem Unternehmen die Kreativität und die Umsetzung zu stark voneinander, kann es leicht zu einem zerstörerischen internen Wettbewerb kommen: die Spinner auf der einen Seite, die Langweiler auf der anderen.

Auf den Punkt gebracht: Das Erzeugen von Chancen muss bei Unternehmen zum integralen Bestandteil werden. Frei von jeder Bewertung braucht es eine laufende Produktion an Ideen, Möglichkeiten, Konzepten und Netzwerken, aus denen sich Manager und Mitarbeiter bedienen, um Ziele, Pläne und Visionen für die Zukunft zu schmieden.

### **2. Chancen erkennen – Entscheidungen trotz Unsicherheit fällen.**

Wer will heute vorhersagen, was sich aus der aktuellen Eurokrise entwickelt? Wer kann sagen, welche Folgen sich daraus in einem Jahr für Unternehmen und für persönliche Karrieren ergeben werden? Und wie die globalen Wirtschaftsnetzwerke darauf reagie-

ren? Lauscht man den öffentlichen Rednern, kommen Ungewissheiten bezüglich des Euros allerdings nur wenig zum Ausdruck. Vielmehr hat man den Eindruck, dass jeder beteiligte Experte genau zu wissen meint, welche Entwicklungen sich aus den von ihm geforderten Maßnahmen ergeben. Sicher: Die Expertenrunden, in denen jeder alles zu wissen meint, sind dem Stil der medialen Diskussion geschuldet. Dennoch bleibt zu befürchten, dass viele Experten trotz aller Kompetenz vor dem Einfluss des Zufalls die Augen verschließen.

Und so gibt es auch in Unternehmen und bei persönlichen Karriereentscheidungen immer wieder diese Fantasie, dass es die eine richtige Entscheidung gibt. Die Entscheidungsvorlage des Abteilungsleiters für den Vorstand ist ein Klassiker, der diesen Mythos symbolisiert. Aber wie groß muss eine Entscheidungsvorlage eigentlich sein, um alle

Einflussfaktoren zu berücksichtigen? Die Chaosphysik sagt uns „unendlich groß“. Da diese Forderung schlicht nicht erfüllbar ist, bleibt jede Entscheidung immer auch eine Entscheidung auf Probe. Sie bleibt bei aller Navigation immer auch ein Aufbruch in die Nebel der Zukunft, ohne den Weg und das Ziel genau zu kennen.

### Entscheidungen sind nie „richtig“ oder „falsch“

Niemand kann im Voraus genau planen, wie sich Märkte entwickeln werden. Sie sind einfach zu stark abhängig von Unwägbarkeiten und Zufällen. Wer zum Beispiel hätte vor einem Jahr gedacht, dass Deutschland heute auf breiter wirtschaftlicher und politischer Front zu einem Vorreiter der regenerativen Energieerzeugung werden will? Es ist sehr hilfreich, die Begrenztheit von Vorhersagen bei Entscheidungen zu berücksichtigen. Das bedeutet: Eine Entscheidung mag plausibel sein, sie mag nachvollziehbar, vernünftig und von einem guten Bauchgefühl getragen sein. Aber „richtig“ oder „falsch“ ist sie nie, weil diese Kategorien für Zukunftsentscheidungen in komplexen Systemen einfach nicht sinnvoll sind.

Nur wie sollen wir dann entscheiden? Und wie dabei auch noch Zufälle von morgen berücksichtigen, die wir heute gar nicht kennen können? Für Entscheidungen in komplexen Systemen hat uns die Natur mit einem exzellenten Werkzeug ausgestattet – der Intuition. Sie lässt das Unterbewusstsein für uns arbeiten, das in Millisekunden komplexeste Zusammenhänge verbindet und dabei Erfahrungen und Wahrnehmungen integriert. Neben dem Kopf lohnt es sich daher, auch den Bauch aktiv zu nutzen. Das gelingt besonders gut, wenn der Bauch mit vielfältigen Informationen gefüttert wird. Neben der Analyse sollte der offene Austausch mit anderen Menschen selbstverständlich sein, um blinde Flecken zu minimieren und unterschiedlichste Aspekte einfließen zu lassen. So wird das Entscheiden zu einem kreativen Prozess.

### Komplexe Entscheidungen sind Entscheidungen auf Probe

Und dieser Prozess ist nie abgeschlossen. Da komplexe Entscheidungen immer nur Entscheidungen auf Probe sein können, müssen sie stets überdacht werden. Entscheidungen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls auch gegen innere und äußere Widerstände neu zu entscheiden – das bedarf freilich einer inneren Unabhängigkeit und Souveränität. Und es bedarf einer entsprechenden Kultur im Unternehmen, einer Kultur ohne Schranken und Sanktionen. Wenn in Unternehmen Menschen wegen einer im Nachhinein falsch erscheinenden Entscheidung mit Sanktionen rechnen müssen, bleibt für Entscheidungen auf Probe kein Raum. Dann regiert die Angst, und die selbst begrenzten Entscheidungsspielräume stehen wirklichen Innovationen im Wege.

Positiv formuliert: Das Erkennen von Chancen und die Entscheidung für neue Wege setzt in Unternehmen eine offene Entscheidungskultur voraus, in der alle Aspekte von der Analyse bis zur Intuition genutzt werden. Es braucht eine Kultur, in der jede Entscheidung von der Offenheit begleitet ist, sie jederzeit zu verändern, wenn sich neue Erkenntnisse ergeben oder wenn der Zufall neue und bessere Möglichkeiten liefert.

### 3. Chancen verfolgen – beharrlich sein und loslassen.

Viele Idole unserer Businesswelt zeichnet Entschiedenheit, Zielstrebigkeit und Umsetzungskompetenz aus. Kein Widerstand ist ihnen zu groß, um gebrochen zu werden, keine Hürde ist ihnen zu hoch. Der Glaube: Mit dem richtigen Maß an Energie und Kraft lässt sich alles erreichen. Das Motto: Nenn mir ein Ziel, und ich werde es erreichen. Diese Heldentypen beleuchten aber nur die eine Seite der Medaille. Um erfolgreich Chancen zu verfolgen, braucht es nicht nur Beharrlichkeit, sondern ebenso auch ein großes Maß an Flexibilität.

### Zufälle einfangen heißt loslassen können

Schließlich ist die eigene Karriere oder die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes nicht mit einem Marathonlauf vergleichbar. Das Erreichen geschäftlicher Ziele ist dadurch geprägt, dass man sich an immer wieder ver-

## So machen Sie Chancen zu Erfolgen

Neue Produkte, neue Konzepte, neue Unternehmen oder auch neue persönliche Karrierepfade nehmen meist einen langen Weg, bis sie sich als Innovation etabliert haben. Dieser Weg des Chancenmanagements führt über drei Felder:

### 1. Chancen erzeugen.

Sie erzeugen vielfältige Chancen, indem Sie offen auf Menschen und Themen zugehen und die sich daraus ergebenden Anregungen frei aufnehmen und weiterspinnen – ohne jeden Druck, der sich aus Gedanken zur Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit ergeben könnte.

*Um Chancen zu erzeugen, ist es hilfreich,*

- ▶ neugierig auf andere Menschen und neue Themen zu sein
- ▶ und auf dieser Basis kreativ Ideen zu produzieren.

### 2. Chancen erkennen.

Sie erkennen Chancen und wählen sie sorgfältig aus, indem Sie Ihre intuitiven Signale ebenso ernst nehmen wie die rationale Analyse und die Einschätzungen anderer Menschen.

*Um Chancen zu erkennen und zu ergreifen, ist es hilfreich,*

- ▶ die richtige Mischung zwischen Bauchgefühl und Analyse zu finden
- ▶ und auch in komplexen Situationen stimmige Entscheidungen zu treffen.

### 3. Chancen verfolgen.

Sie verfolgen nachhaltig Chancen, indem Sie ausgewählten Chancen im Einklang mit den eigenen Ressourcen nachgehen und aus neuen Erfahrungen lernen.

*Um Chancen zu verfolgen, ist es hilfreich,*

- ▶ auch bei Widrigkeiten am Ball zu bleiben
- ▶ und bei Bedarf andere Menschen zu überzeugen und mitzunehmen.

### Literaturtipps

► **Jens Braak: Zufallstreffer. Vom erfolgreichen Umgang mit dem Unplanbaren.** Orell Füssli, Zürich 2011, 19,90 Euro.

Der Zufall erwartet uns überall und bereichert unsere Entwicklung – vorausgesetzt, wir bereiten ihm den Boden und machen etwas aus ihm, so die These dieses Buches. Wie sich Chancen mit System am Schopf ergreifen lassen, schildert der Autor anhand vieler Tipps und Beispiele von erfolgreichen Menschen, die dem Zufall folgten und krumme Wege gegangen sind. Ein eingängig geschriebenes Buch, das Lust weckt auf ein aktiveres, mutigeres Leben.

► **Leonard Mlodinow: Wenn Gott würfelt oder Wie der Zufall unser Leben bestimmt.** Rowohlt, Reinbek 2011, 9,99 Euro.

Der Autor ist überzeugt: Der Zufall folgt Gesetzen, die sich berechnen lassen. Eine spannende Reise durch das Universum von Zufallsforschung, Wahrscheinlichkeitslehre und Statistik, verfasst von einem amerikanischen Physiker und Uni-Dozenten, der sich auch als Drehbuchautor (u. a. „Raumschiff Enterprise“) hervorgetan hat.

### Linktipp

► [www.youtube.com/watch?v=BoB\\_VZEAhUo](http://www.youtube.com/watch?v=BoB_VZEAhUo)

Ein 25-minütiges philosophisches Gespräch zu Fragen wie: Was ist Zufall? Gibt es ihn wirklich? Ist Zufall das Gegenteil von Notwendigkeit? Während ihres Gesprächs bewegen sich die Protagonisten durch ein Gelände mit Fabrikhallen und Atelierräumen. Hörenswerte Denkanstöße, sehenswert verpackt.

### Test

Wie gut reagiere ich auf Zufälle? Woran muss ich noch arbeiten, wenn ich Zufälle in Chancen und Erfolge verwandeln will? Antworten verspricht der **CAPTain Smart Innovation**, ein berufsbezogener Verhaltenstest mit 183 Fragenpaaren. Der Test wurde von Jens Braak in Zusammenarbeit mit den Testexperten aus dem etablierten CAPTain-Test „CAPTain“ extrahiert. Neu ist die eigene Testauswertung speziell zum Chancenmanagement. Kosten: 60 Euro. Infos unter: [www.braak.de/zufallsintelligenz/test](http://www.braak.de/zufallsintelligenz/test)

ändernde Rahmenbedingungen anpassen muss. Der Markt, der heute attraktiv scheint, ist morgen in Schwierigkeiten. Das eigene Nischenprodukt wird plötzlich auch von einem Konkurrenten angeboten. Die Budgets werden wegen einer Finanzkrise reduziert. Anders als beim Marathon entsteht der geschäftliche Weg erst im Laufe der Zeit. Er ist abhängig vom eigenen Handeln und von komplexen Wechselwirkungen, die kein Mensch je im Griff haben wird. Und so wird es auch bei jedem Veränderungsprozess eine unendliche Vielzahl von Ereignissen geben, die es nötig machen, das Ziel neu zu bewerten und den Weg dahin zu überdenken. Mitunter gilt es nachzujustieren, mitunter gilt es umzuschwenken und sich neu auszurichten.

Somit geht es bei der Verfolgung von Zielen nicht nur um Beharrlichkeit, sondern in Ergänzung dazu auch um die Kompetenz des Loslassens. Beide Komponenten müssen zur Verfügung stehen, damit Innovations- und Veränderungsprozesse eine realistische Chance haben, auch nachhaltig mit den Unternehmenszielen im Einklang zu stehen.

Sonst droht die Gefahr, dass das Ziel am Ende nicht mehr passt, dass der Weg zu teuer wird oder sogar, dass das Projekt fulminant scheitert.

### Zufallskultur als Alternative zum Machbarkeitswahn

Wichtig für Manager ist es, sich vom unbedingten Machbarkeitsduktus zu verabschieden und anzuerkennen: Unternehmen bewegen sich in dynamischen Systemen, in denen trotz aller Strategie und Planung Zufälle eine große Rolle spielen. Daher reicht es nicht, die besten Erfolgsstrategien konsequent anzuwenden. Vielmehr braucht es den Mut und die Fähigkeit, durch ein konsequentes Chancenmanagement dem Zufall aktiv eine Chance zu geben.

Persönlich kann jeder Einzelne den Zufall nutzen, indem er in allen drei Bereichen des Chancenmanagements sein Fähigkeiten ausbaut. Der Zufall wird dann zu einem wertvollen Partner, der viele positive Überraschungen bereithält.

Jens Braak ■