

---

Das Interview führte Annette Frank

---

# DIE UNGEWISSHEIT MEISTERN

Dr. Bernhard von Mutius, Zukunftsdenker, Führungsphilosoph, Coach und Autor, plädiert für Disruptive Thinking in dieser Zeit und erklärt, was dazugehört, sich auf neue Weise mit tiefgreifenden Brüchen auseinanderzusetzen.

## Herr von Mutius, was sind die Hauptgedanken des Disruptive Thinking?

Es geht darum, die Umbrüche dieser Zeit besser zu verstehen. Und damit mutig und verständig umzugehen. Das heißt, im Ungewissen die Kraft der Zuversicht zu entwickeln. Disruptive Thinking hilft, auch unter extrem schwierigen Bedingungen Routinen zu unterbrechen, neue Lösungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Es fördert unkonventionelles innovatives Denken. Gerade jetzt. Meine Erfahrung ist: Wir können uns immer wieder neu erfinden.

## Könnte man nicht auch einfach von nonkonformistischem Denken reden?

Disruptives Denken geht darüber hinaus. Es beinhaltet, Ungewissheit, Komplexität und nicht lineare Entwicklungen zu meistern - allein und vernetzt mit anderen. Es basiert auf einem systemischen Verständnis vom Problemlösen. Ich hab einmal spielerisch gesagt: Wir bräuchten eine Ausbildung zum „Master of Uncertainty and Systemic Solutions“.

## Warum brauchen Unternehmen das Disruptive Thinking?

Weil die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens heute von seiner Fähigkeit abhängt, disruptive Entwicklungen zu antizipieren. Der Kerngedanke dabei ist, schöpferisch zu stören, bevor es zur Zerstörung kommt. Also nicht zu warten, bis ein innovativer Automobil-Hersteller das nächste Werk in Brandenburg errichtet, metaphorisch gesprochen.

## Können Sie ein Beispiel für ein Unternehmen nennen, das disruptives Denken verinnerlicht hat?

Ein schönes Beispiel ist die Firma Trumpf aus Ditzingen, bei der das „Sei selbst disruptiv“ zu den vier strategischen Leitplanken zählt. Trumpf hat intensiv mit Zeiss kooperiert und so zusammen mit dem niederländischen Unternehmen ASML, dem weltweit einzigen Hersteller für EUV-Lithographie-Maschinen, die disruptive Technologie der EUV-Lithographie entwickelt: Für diese Cross-Industrie-Innovation, die die Leistungsfähigkeit von Halbleitern für Mikrochips revolutioniert, haben sie den Deutschen Zukunftspreis 2020 gewonnen. Dies zeigt, dass auch mittelständische Unternehmen disruptiv sein können. Manche Unternehmen lernen dabei bewusst von Tech-Konzernen wie Google oder ByteDance bzw. TikTok. Das Entscheidende ist, schnell zu lernen, dafür Infrastrukturen bereitzustellen und dann mutig etwas Eigenes zu entwickeln.

## Was bedeutet das für den Mitarbeiter?

Disruptives Denken ermutigt dazu, den Blick zu weiten und aus gewohnten Bahnen auszubrechen. Es eröffnet mehr Wahlmöglichkeiten, erleichtert die Entwicklung innovativer Lösungen und hilft, nicht aggressiv auf Brüche und Widersprüche zu reagieren, sondern wohlwollend damit umzugehen. Neulich sagte mir jemand nach einem Workshop: Was Sie da machen, ist Kreativität hoch zwei!“ Hoch zwei, weil es die widersprüchliche Realität in die kreative Entwicklung integriert. Die Kunst ist, damit produktiv umzugehen. Gemeinsam. Das ist ein Kern des disruptiven Denkens.

„Disruptives Denken ermutigt dazu, den Blick zu weiten und aus gewohnten Bahnen auszubrechen.“



Foto: Richard Pichler

Wir sprechen in vielen Organisationen von der Ambidextrie oder der Beidhändigkeit, also einerseits die Routinen und andererseits das Experimentieren zu beherrschen. Disruptive Thinking ist sozusagen Beidhändigkeit im Denken. Auf der einen Seite stehen Ordnung, Normalität und das Vorhersehbare, auf der anderen steht das Nichtnormale, Chaotische. Beides zu integrieren ist eine der Schlüsselfähigkeiten für Führungskräfte in den nächsten Jahren.

#### Wie geht das überhaupt, disruptiv denken?

Ich beginne oft mit einer einfachen Übung: Nehmen Sie ein leeres Blatt Papier und ziehen Sie in der Mitte einen Strich. Schreiben Sie links auf, was jetzt ist, und rechts das Gegenteil. Ein vereinfachtes Beispiel: Links steht: Unsere Organisation kann nicht agil. Rechts: sie kann. Dann stellen Sie die Frage: Warum nicht einmal unsere Grundannahmen drehen? Was bräuchten wir dafür? Auf diese Weise können Sie anfangen, den Widersprüchen den unangenehmen Stachel zu nehmen, souveräner und lässiger damit umzugehen. Das hilft, das Lagerdenken zu überwinden, das ja stets auf einer binären Codierung (gut – schlecht, richtig – falsch) basiert. Das scheint mir ziemlich aktuell.

#### Warum ist es wichtig, das Nichtwissen ernst zu nehmen?

Für viele Innovationen gilt, dass die meisten Menschen nicht wussten, dass etwas funktioniert, bis die Innovation auf den Markt gebracht wurde. Ähnlich verhält es sich mit den meisten prägenden Begegnungen in unserem Leben und in unserer Karriere. Die überraschendsten Begebenheiten sind

häufig die spannendsten. „Be prepared for the unexpected“. Der Glaube, alles zu wissen, wird stets erschüttert – wir erleben das gerade in dieser Corona-Zeit. Wer gelernt hat, dass Nichtwissen zum Wissen dazugehört, geht mit den Dingen freier und achtsamer um.

#### Wie kann das Disruptive Thinking helfen, den Umbruch durch die digitale Transformation zu bewältigen?

Disruptive Thinking ist wie ein guter Impfstoff. Und eine Vitaminspritze. Es regt an, gezielt Abwehrkräfte zu bilden. Und Aufbaukräfte, um schneller und flexibler zu reagieren. Die gegenwärtige Transformation ist ja nicht nur eine technologische, sie ist auch eine soziale, kulturelle und nachhaltige. Gerade letztere geht mit massiven Brüchen einher. Das wird uns in den nächsten Jahren stark beschäftigen. Disruptive Thinking ist insofern auch ein guter Wegbegleiter für die große Transformation. Es stärkt uns.



**Dr. Bernhard von Mutius** hat Philosophie, Geschichte und politische Wissenschaften studiert. Er ist u.a. Senior Advisor und Mitglied im Teaching Team der School of Design Thinking, Beirat der Club- of- Rome-Schulen und Mitgründer verschiedener Think Tanks. Von Mutius arbeitet seit vielen Jahren als Strategieberater für Wirtschaft und Politik und begleitet Veränderungsprozesse.

Sein Buch „Disruptive Thinking: Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist“ (Gabal-Verlag) ist gerade auch in chinesischer Ausgabe erschienen.