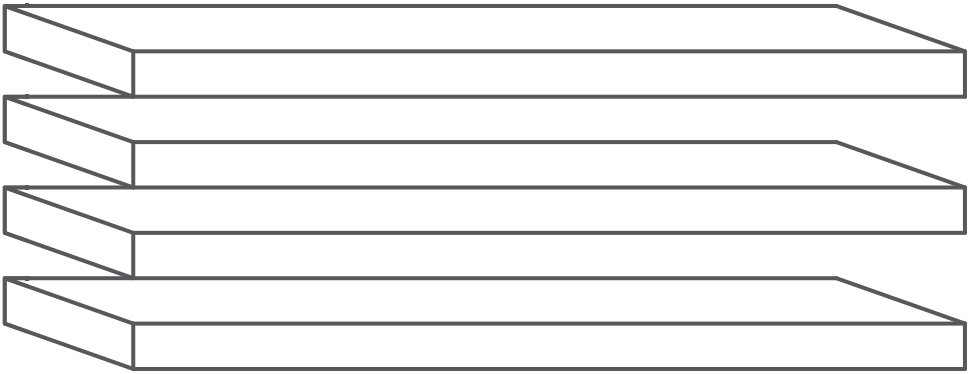


# Vom Umgang mit Unsicherheit in kreativen Prozessen

## Organisierte Kreativität

Daimler und
Benz Stiftung

2 **Vom rechten Maß und vom Glück des unsicheren Anfangs**
Eckard Minx

4 **Praktiken des Umgangs mit Unsicherheit in kreativen Prozessen**
Elke Schüßler, Jörg Sydow

14 **Wie viel Unsicherheit verträgt das Geschäft mit der Sicherheit?**
Roger Cericius

22 **Kreativität und Regulierung: Zur Rolle von Unsicherheit**
Leonhard Dobusch

30 **„… den Anfang, auf gutes Glück hin, zu setzen“**
Kleist, Lichtenberg, Albert Hirschman und Elias Khalil
zu Unsicherheit und Kreativität
Günther Ortmann

36 **Programm des 19. Innovationsforums**

40 **Impressum**

# Vom rechten Maß und vom Glück des unsicheren Anfangs

Es gibt keine kreativen Prozesse ohne Unsicherheit. Dies betrifft sowohl den Verlauf kreativer Prozesse wie auch das Ergebnis. Für die einen mag dies eine frohe Botschaft sein; denn diese simple Erkenntnis kann durchaus befreiend auf alle Beteiligten in kreativen Prozessen wirken – ist Unsicherheit doch ein wichtiger Faktor im Kreativitätsprozess. Für andere enthält die Botschaft wiederum beunruhigende Aspekte: Unsicherheit hat eben auch eine ambivalente Bedeutung; denn sie kann Kreativität sowohl fördern wie auch behindern. Entsprechend kann es in kreativen Prozessen nicht nur um die Reduzierung, sondern unter Umständen auch um die Beibehaltung oder gar Schaffung von Unsicherheiten gehen. Dies gilt es bei den Rahmenbedingungen zu beachten, zu denen auch die Erwartungen an die Ergebnisse zählen.

Beim Blick auf die gewaltigen Umbrüche, vor denen beispielsweise die Automobilindustrie steht, wird diese Ambivalenz überdeutlich: Autonomes Fahren, neue, durch die Digitalisierung getriebene Mobilitätsmodelle sowie die Herausforderungen im Bereich von Nachhaltigkeit und Ökologie lassen erkennen, wie überlebensnotwendig es für Unternehmen geworden ist, den Umgang mit Unsicherheit aktiv und kreativ zu gestalten.

Die Daimler und Benz Stiftung bietet mit dem Innovationsforum eine Plattform des Austauschs über Analysen und Lösungsansätze. Die vorliegende Publikation fasst die Ergebnisse des dritten Forums zum Thema *Organisierte Kreativität* zusammen.

Prof. Dr. Eckard Minx
Vorstandsvorsitzender der Daimler und Benz Stiftung

*Prof. Dr. Eckard Minx*

# Praktiken des Umgangs mit Unsicherheit in kreativen Prozessen

*Elke Schüßler, Jörg Sydow*

## Kreativität und Unsicherheit: Eine Dualität

Unsicherheit verlangt oft nach kreativen Lösungen. Als unsicher wird dabei eine Situation bezeichnet in der, anders als beim Risiko, nicht die Wahrscheinlichkeiten des Eintritts eines Ereignisses, geschweige denn dessen Konsequenzen, angegeben werden können (Knight 1921). Während es beim Risiko immer noch um die „known unknowns" geht, stellt Unsicherheit das viel radikalere Konzept dar. Hier sind nicht einmal die Handlungsalternativen und -bedingungen bekannt; es dominieren die „unknown unkowns" (Cleden 2009). Umgekehrt produzieren kreative Prozesse, die auf die Entwicklung von etwas Neuem und – zumindest potenziell – Nützlichem hinauslaufen (Amabile 1998), Unsicherheiten. Diese Unsicherheiten treten dabei nicht nur im Verlauf auf, weil die Schaffung von Neuem und potenziell Nützlichem mit vielen Unwägbarkeiten im Prozess verbunden ist. Vielmehr produziert auch das Ergebnis selbst, das neu Erschaffene, neue Unsicherheiten, beispielsweise im Hinblick auf seine Anwendung, seine Bewertung durch andere oder seine Konsequenzen. Umgekehrt kann Unsicherheit auch ein Treiber von Kreativität sein, weil neue Lösungen gefordert sind. Zu viel Unsicherheit wiederum kann Kreativität beschränken, weshalb die Frage nach Beschränkungen – sei es in Form von Deadlines, knappen Budgets oder Regeln – eine zentrale Rolle in der Kreativitätsdebatte einnimmt. Kurzum: Kreativität und Unsicherheit bedingen sich wechselseitig, bilden eine Dualität.

> ***Kreativität und Unsicherheit bedingen sich wechselseitig und bilden eine Dualität***

Vor diesem Hintergrund soll es in diesem Beitrag um den Umgang mit Unsicherheit in

*Prof. Dr. Elke Schüßler*

kreativen Prozessen gehen. Offensichtlich gilt es, den Grad der Unsicherheit in Grenzen zu halten, Unsicherheit aber auch nicht vollständig zu eliminieren. In einer ersten Näherung könnte das heißen, sowohl ein Zuviel als auch ein Zuwenig an Unsicherheit zu vermeiden. Aber so einfach ist das nicht, weil eine solche Balance kaum zu bestimmen ist und Unsicherheit zudem in verschiedensten Formen auftritt und alles andere als eindeutige Folgen für Ergebnisse und Verläufe von kreativen Prozessen hat. Nicht unter allen (unsicheren) Umständen entfaltet sich Kreativität in gleichem Maße. Notwendig ist es deshalb, in einem ersten Schritt unterschiedliche Arten von Unsicherheiten genauer zu unterscheiden, bevor auf die Praktiken des Umgangs mit Unsicherheiten in kreativen Prozessen genauer eingegangen werden kann. Ein Vorbehalt sei dazu angesprochen: Die Forschung zu diesem Thema steht noch sehr am Anfang, so dass wir hier allenfalls exemplarische Einsichten bieten können.

## Wichtige Dimensionen von Unsicherheit

Unsicherheit hat viele Aspekte bzw. Dimensionen. Die Rede von einem Grad von Unsicherheit zielt bereits auf die Intensität (hohe vs. niedrige Unsicherheit) ab. Darüber hinaus wird auch unterschieden, ob es sich um ein eher lokales oder globales Phänomen handelt. In der Managementforschung wichtig geworden ist die Unterscheidung verschiedener im Handlungsprozess auftretender Unsicherheiten. Unterschieden werden von Milliken (1987) entsprechend Unsicherheiten über Zustände (state uncertainty), Wirkungen (effect uncertainty) und Reaktionen (response uncertainty).[1]

***Der Fokus liegt meist auf der Frage, wie Unsicherheit in kreativen Prozessen reduziert werden kann. Dabei kann Unsicherheit durchaus als Chance gesehen werden.***

Genauso wichtig ist die Unterscheidung von objektiv vorhandener und subjektiv empfundener Unsicherheit, wobei die Managementforschung in Frage stellen würde, ob es Erstere überhaupt gibt. Subjektivität heißt dabei nicht Beliebigkeit. Vielmehr kommt es auf von Akteuren – Individuen oder Organisationen – geteilte Wahrnehmungen bzw. auf eine Verständigung über die Wahrnehmung von Zustand, Wirkung und Reaktion an. Diese eher ontologische Annahme über die Wirklichkeit in und zwischen Organisationen kann sich auf Verschiedenes beziehen, zum Beispiel auf die Marktkräfte (im Sinne von Angebots- und Nachfrageunsicherheit); auf die Umwelt einer Organisation (externe bzw. exogene Unsicherheit) oder auf die Organisation selbst (interne bzw. endogene Unsicherheit); und/oder auf den „input“, „throughput“ oder „output“ eines solchen Systems, das neben einer einzelnen Organisation auch ein Netzwerk von Organisationen sein kann. Wichtig ist schließlich noch die Unterscheidung von substantiver und prozeduraler Unsicherheit. Bei beiden Arten von Unsicherheit kommt es zudem darauf an, wann genau im kreativen Prozess sie auftreten (vgl. dazu Sydow & Schüßler 2018).
Im Ergebnis zeigt sich, dass es sehr verschiedene Aspekte oder Dimensionen von Unsicherheit gibt (Dequech 2011) und es

[1] *Derselbe Autor weist auch darauf hin, dass es häufig schon schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist, zwischen relevanten und nicht relevanten Informationen zum Zwecke des Abbaus von Unsicherheit zu unterscheiden. Mehr Informationen führen im Übrigen nicht notwendig zu größerer Sicherheit. Man spricht – nicht zuletzt auch in der Kreativitätsforschung – in diesem Zusammenhang von Ambiguität, einer besonderen Form der Unsicherheit.*

*Prof. Dr. Jörg Sydow*

somit alles andere als klar ist, worum es eigentlich geht, wenn die Rede auf *den* praktischen Umgang mit Unsicherheit in kreativen Prozessen kommt.

## Praktiken im Fokus: Was heißt das eigentlich?

Der Begriff der Praktiken erlebt in der Managementforschung seit einigen Jahren eine exorbitante Konjunktur. Und damit ist nicht die in der Praxis beliebte Rede von „best practices“ gemeint! Hintergrund ist vielmehr der sich seit zwei Jahrzehnten vollziehende so genannte „practice turn“ in der Sozialwissenschaft (vgl. dazu z. B. Shove et al. 2012). Demnach gilt es heute aus guten Gründen, nicht nur die Strukturen (z. B. eines Teams, einer Organisation oder einer Gesellschaft) und/oder das Handeln der entsprechenden individuellen oder kollektiven Akteure zu studieren, wie das strukturalistische bzw. handlungsorientierte Ansätze in der Vergangenheit getan haben. Vielmehr sollte der Fokus auf dem Studium der sozialen Praktiken liegen, in denen sich diese Strukturen durch wiederkehrendes Handeln spiegeln und mit deren Hilfe die Strukturen reproduziert und gegebenenfalls verändert oder gar überwunden werden (Giddens 1984).

Praktiken werden von Akteuren ausgeführt, die wissen, was sie tun, auch wenn sie das Wissen nicht immer und überall artikulieren und weder alle Bedingungen noch Folgen ihres Handelns übersehen können (Giddens 1984). Die Praktiken stehen kollektiv zur Verfügung und basieren auf Schemata, Theorien, Modellen, Routinen, Regeln und Ressourcen. Aus einer Praktikenperspektive erscheinen Gestaltungsmöglichkeiten in einer realistischen Sicht, gerade weil weder die Bedeutung von Strukturen noch die von Handlungen einseitig überbetont wird. Die Akteure – Individuen genauso wie Organisationen und sogar Kollektive von Organisationen – bedienen sich solcher Praktiken der

Organisation kreativer Prozesse unter dem Gesichtspunkt der Unsicherheit. Und dadurch, dass sie sie aufgreifen und verwenden, reproduzieren oder transformieren sie diese.

Dieser „practice turn“ wurde in der Managementforschung zunächst im Zusammenhang mit der Entwicklung von Strategien (mit einem Blick auf die Prozesse und Praktiken der Strategieentwicklung, beispielsweise in Top-Management-Meetings) aufgegriffen, hat aber mittlerweile alle Teildisziplinen der Managementforschung durchdrungen: von der Organisations- und Personalforschung über das Innovations- und Projektmanagement bis hin zum Management interorganisationaler Beziehungen (Sydow & Duschek 2011). Gerade das Innovationsmanagement, aber bei weitem nicht nur dieses, ist an Fragen der Gestaltung kreativer Prozesse und Praktiken immens interessiert.

## Praktiken des Umgangs mit Unsicherheiten: Zwischen Reduktion und Induktion

Die sogenannte Kultur- und Kreativwirtschaft wird schon lange im Hinblick darauf untersucht, wie „Kreative“ mit den Unsicherheiten in Märkten wie der Film- oder Musikindustrie praktisch umgehen. Ein zentraler Unsicherheitsfaktor hier ist die stark schwankende, nicht vorhersehbare Nachfragesituation aufgrund von – zumindest in der nicht digitalen Vergangenheit – schwer steuerbaren sozialen Dynamiken (Caves 2000). Weit verbreitete Praktiken des Umgangs mit Unsicherheit umfassen – oder umfassten – hier beispielsweise eine permanente Überproduktion, das Erzeugen einer künstlichen Knappheit durch Copyright und Handelskanäle oder das Formatieren von Stars, Genres oder Serien.

Auch in der Wissenssoziologie ist das Phänomen der wissenschaftlichen Unsicherheit („scientific uncertainty“) bereits hinreichend untersucht worden. Cordner und Brown (2013) betonen, dass es in wissenschaftlichen Forschungsprozessen immer wieder Momente der Unsicherheit in Bezug auf adäquate Forschungsfragen, Methoden und Untersuchungsdesigns ebenso wie auf die Interpretation von Ergebnissen oder die Art und Weise der Kommunikation von Ergebnissen an die Öffentlichkeit gibt. Diese stellen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler häufig vor zentrale ethische Fragen, werden aber dennoch üblicherweise bei der Darstellung wissenschaftlicher Forschungsprozesse heruntergespielt und als Fakten präsentiert (e. g. Pinch 1981). Unsicherheiten in der interdisziplinären Wissensproduktion können beispielsweise durch beständige Praktiken der dialogischen Grenzziehung zwischen Bekanntem und Unbekanntem sowie zwischen Relevantem und Irrelevantem bewältigt werden (Mengis et al. 2018).

*Unterbelichtet bleiben Praktiken des gezielten Induzierens oder auch Aufrechterhaltens von Unsicherheit, zumindest in bestimmten Phasen oder Momenten kreativer Prozesse*

Der Fokus dieser Studien liegt aber meist auf der Frage, wie Unsicherheit in – künstlerischen wie wissenschaftlichen – kreativen Prozessen reduziert werden kann. Unterbelichtet bleiben Praktiken des gezielten Induzierens oder auch Aufrechterhaltens von Unsicherheit, zumindest in bestimmten Phasen oder Momenten kreativer Prozesse. Dabei mögen diese Praktiken mindestens ebenso wichtig für das Schaffen von Neuem und Nützlichem sein wie das punktuelle oder phasenweise Reduzieren und Beschrän-

ken von Unsicherheiten. In diesem Sinne kann Unsicherheit auch als Chance gesehen werden. Diese Sichtweise setzt aber die ontologische Annahme voraus, dass Unsicherheiten tatsächlich auch von Akteuren intentional bearbeitbar sind. Dies mag – so wäre unsere Sichtweise – zwar nicht immer gleich gut möglich und ist nicht frei von unintendierten Konsequenzen sein, ist aber doch als grundsätzliche Handlungsstrategie gerade auch von organisationalen Akteuren denkbar.

Belege hierfür gibt es in der wissenschaftlichen Literatur durchaus. Beispielsweise sprachen die Organisationsforscher Crozier und Friedberg bereits 1979 vom gezielten Schaffen und Beherrschen von Zonen der Unsicherheit als einer Machtstrategie im mikropolitischen Gefüge einer Organisation. Eine solche Unsicherheitszone entsteht beispielsweise dann, wenn Akteure über Wissen und Ressourcen verfügen, die für andere Organisationsmitglieder zentral sind. Auch in Bezug auf kreative Prozesse und Innovationsprozesse sind bereits einige Beispiele bekannt, die zumindest als eine Form der Unsicherheitsinduktion verstanden werden können: das häufige Durchmischen eigentlich gut funktionierender Teams in der Londoner Werbebranche, um für frische Impulse zu sorgen (Grabher 2002); das gezielte Einbauen von Unfällen in Arbeitsprozessen, um Variationen zu erzeugen und aus festgefahrenen Handlungsabläufen auszubrechen – beispielsweise in Bereichen wie dem Kunsthandwerk, die eine hohe Expertise erfordern (Austin et al. 2012); oder auch der Einsatz künstlerischer Interventionen in Organisationen (Berthoin Antal 2018), die neue Denk- und Handlungsmuster in Organisationen befördern können, aber per se einen ungewissen Ausgang haben. Auch der routinehafte Einsatz eines „Brainstormings“, einer altbekannten Kreativitätstechnik, kann aus organisationaler Sicht als temporäres Aufgeben von Bewertungsmustern betrachtet werden, durch die Brüche und Dissonanzen und damit Momente der Unbestimmtheit entstehen können (Hutter & Farias 2017).

## Unsicherheitsmanagement als Prozess

Von der Spannung zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig an Unsicherheit in kreativen Prozessen ausgehend untersuchen Ibert und Kollegen (2018), wie und vor allem wann in kreativen Prozessen Unsicherheiten entstehen und wie sich unterschiedliche Arten von Unsicherheit im Zeitablauf verschieben und verändern. Hierbei unterscheiden sie vier Dimensionen von Unsicherheit, die in kreativen Kollaborationen zentral sind:

- Eine *„Was“*-Unsicherheit in Bezug auf den Inhalt eines kreativen Prozesses: Was wollen wir herstellen? Was wird unser Ergebnis? Was ist unser Ziel?
- Eine *„Wie“*-Unsicherheit in Bezug auf die Gestaltung und den Ablauf des kreativen Prozesses selbst: Wie können wir unsere Ziele erreichen? Welche Verfahren und Methoden wenden wir an?
- Eine *„Wer“*-Unsicherheit in Bezug auf die Personen, die an einem kreativen Prozess teilnehmen: Wer kann uns helfen? Wer wird wann dazu geholt, aber auch ausgeschlossen?
- Eine *„Wo“*-Unsicherheit in Bezug auf den Ort und damit verbunden auch den Zeitplan: Wo und wann kann was getan werden?

Anhand eines Fallvergleichs unterschiedlicher Kreativbiografien in der Musik- und Pharma-

industrie arbeiten Ibert und Kollegen heraus, dass Unsicherheit durchaus wichtig in den verschiedenen Kreativprozessen war. Voraussetzung hierfür war allerdings, dass die Existenz von Unsicherheit von den Projektteams zunächst akzeptiert oder gar begrüßt wurde. Gleichzeitig war es aber auch immer wieder notwendig, Unsicherheiten temporär zu fixieren oder zu ignorieren.

Das *Begrüßen* von Unsicherheit drückt sich – wie auch in der bereits zitierten Studie von Austin et al. (2012) herausgearbeitet – in einer Offenheit für Unfälle und Überraschungen und einem Handlungsansatz des spielerischen Experimentierens aus. Ein Beispiel hierfür wäre ein Musiker, der zu Beginn eines Produktionsprozesses eines Albums explizit keine Festlegungen über Themen, Inhalte, Struktur oder Instrumentalisierung trifft, sondern diese Festlegungen dem Kreativprozess selbst überlassen wollte. Ein temporäres *Fixieren* von Unsicherheit findet dann statt, wenn bestimmte Unsicherheitsdimensionen – beispielsweise die „Was"-Unsicherheit – provisorisch festgelegt werden, damit weitergearbeitet und mit anderen Unsicherheiten umgegangen werden kann. Man kann sich das Fixieren von Unsicherheit wie den Aufbau eines Hilfsgerüsts vorstellen, das nach Gebrauch wieder abgebaut wird. Ein Beispiel hierfür wäre das Aufstellen von Hilfshypothesen in der Pharmaforschung. Den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ist bewusst, dass die Hypothese nicht der Wahrheit entspricht, sie stellen sie aber trotzdem auf, um damit weiterarbeiten zu können. Etwas anders gelagert ist die Praxis des *Ignorierens* von Unsicherheit: Statt Festlegungen zu treffen, wird einfach so getan, als würde eine bestimmte Unsicherheit gar nicht existieren.

## *Um Unsicherheit kreativ zu nutzen, muss sie zunächst akzeptiert werden*

Wichtig ist nun, sich diese Praktiken des Umgangs mit Unsicherheit als dynamischen Prozess vorzustellen. Zunächst einmal präsentieren sich die verschiedenen Dimensionen von Unsicherheit nicht unbedingt gleichzeitig. Steht vielleicht am Anfang eines Kreativprozesses die „Was"-Unsicherheit im Vordergrund, kann sich im Verlauf eine „Wie"-Unsicherheit herausbilden oder umgekehrt. Darüber hinaus entstehen üblicherweise durch das Begrüßen, Fixieren oder Ignorieren bestimmter Unsicherheitsdimensionen im Verlauf neue Unsicherheiten auf denselben oder eben auf anderen Dimensionen. Voraussetzung für einen produktiven Umgang mit diesen Unsicherheiten ist aber deren grundsätzliche Akzeptanz als wesentlicher Bestandteil kreativer Arbeit.

Zusammengefasst steht die Forschung zu Praktiken des Umgangs mit Unsicherheit in kreativen Prozessen noch recht am Anfang –

insbesondere dann, wenn wir mit Praktiken nicht nur das Reduzieren von Unsicherheit, sondern auch das Akzeptieren oder gar Induzieren und Amplifizieren von Unsicherheit meinen. Diese Praktiken besser zu verstehen ist Aufgabe zukünftiger Forschung – umso mehr, als sich zumindest die wissenschaftliche Forschung zu dem Thema relativ einig darüber ist, dass Unsicherheit ein unabdingbares „asset“ (cf. Ibert et al. 2018) für Kreativprozesse ist. Dies mag sich aus Sicht der Praxis durchaus anders darstellen, was eine besondere Umsicht beim Erheben und Analysieren von Daten zu diesem Thema erfordert.

**Literatur**


*Amabile, T. M. (1996):* **Creativity in Context.** *Boulder, CO: Westview Press.*

*Austin, R. D., Devin, L., & Sullivan, E. E. (2012). Accidental innovation: Supporting valuable unpredictability in the creative process.* **Organization Science,** *23(5), S. 1505–1522.*

*Berthoin Antal, A. (2018). Wirkungen und Wirkungsweisen künstlerischer Interventionen in Organisationen. In: Daimler und Benz Stiftung (Hrsg.)* **Kreativitätsroutinen: Organisierte Kreativität.** *17. Innovationsforum, Berlin, S. 26–33.*

*Caves, R. E. (2000).* **Creative Industries: Contracts between Art and Commerce.** *Boston: Harvard University Press.*

*Cleden, D. (2009).* **Managing Project Uncertainty.** *Farnham: Gower.*

*Dequech, D. (2011): Uncertainty: A typology and refinements of existing concepts.* **Journal of Economic Issues,** *65(3), S. 621–640.*

*Giddens, A. (1984):* **The Constitution of Society.** *Cambridge: Polity.*

*Grabher, G. (2002). The project ecology of advertising: tasks, talents and teams.* **Regional Studies,** *36(3), S. 245–262.*

*Hutter, M., & Farías, I. (2017). Sourcing newness: ways of inducing indeterminacy.* **Journal of Cultural Economy,** *10(5), S. 434–449.*

*Ibert, O., Jackson, G., Theel, T., & Vogelgsang, L. (2018). Uncertainty as an asset for creativity? Dynamic shifts between embracing, ignoring and fixing uncertainty: the cases of music and pharma (Vol. 1).* **Organized Creativity Discussion Paper No. 18.** *Berlin: Freie Univerität.*

*Knight, F. (1921):* **Risk, Uncertainty and Profit.** *Chicago: University of Chicago Press.*

*Mengis, J., Nicolini, D., & Swan, J. (2018): Integrating knowledge in the face of epistemic uncertainty: Dialogically drawing distinctions.* **Management Learning,** *49(5), S. 595–612.*

*Milliken, F. J. (1987): Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response.* **Academy of Management Review** *12(1), S. 133–143.*

*Pinch, T. J. (1981). The sun-set: The presentation of certainty in scientific life.* **Social Studies of Science,** *11(1), S. 131–158.*

*Shove, E., Pantzar, M., & Watson, M. (2012):* **The Dynamics of Social Practice.** *London: Sage.*

*Sydow, J., & Duschek, S. (2011):* **Management interorganisationaler Beziehungen – Netzwerke, Cluster, Allianzen**. *Stuttgart: Kohlhammer.*

*Sydow, J., & Schüßler, E. (2018): Auftakt – Kreativität und Innovation. In: Daimler und Benz Stiftung (Hrsg.)* **Kreativitätsroutinen: Organisierte Kreativität.** *17. Innovationsforum, Berlin, S. 4–11.*


**Aktuelle Informationen unter:**
*http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/organized-creativity/index.html*

**Dr. Elke Schüßler** ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Vorständin des Instituts für Organisation an der Johannes Kepler Universität Linz. Darüber hinaus ist sie Principal Investigator in der von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Forschergruppe „Organized Creativity". In ihrer Forschung beschäftigt sie sich primär mit Arbeit und Organisation in der Kreativwirtschaft, der Steuerung globaler Produktionsnetzwerke, dem Plattform-Kapitalismus und dem Beitrag von Management- und Organisationstheorie für große gesellschaftliche Problemstellungen wie dem Klimawandel.

**Dr. Jörg Sydow** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Management-Department der Freien Universität Berlin und derzeit Sprecher der von der DFG geförderten Forschergruppe „Organized Creativity". Er war unter anderem International Visiting Fellow am Advanced Institute of Management Research (AIM) in London. Seine Forschungsinteressen richten sich vor allem auf die Management- und Organisationstheorie sowie auf Fragen strategischer Unternehmenskooperation und -vernetzung, des Projekt- und Innovationsmanagements sowie der Industriellen Beziehungen.

# Wie viel Unsicherheit verträgt das Geschäft mit der Sicherheit?

*Roger Cericius*

Im Grunde ist die Geschichte der VGH Versicherungen und vieler anderer Versicherer eine Geschichte der Unsicherheit. Im Zentrum steht dabei der Kunde, der zunächst noch nicht Kunde ist, sondern noch unwissender Leidtragender. Bisweilen hat er gar keine Vorstellung davon, was die Idee des Universalgenies Leibniz, nämlich das Leid des Einzelnen auf eine Gesamtheit zu verteilen, für elementare Auswirkungen auf das eigene Leben haben wird.

Diese Idee lässt sich plastischer an einem konkreten und letztlich sehr aktuellen Beispiel verdeutlichen.

Die Geschichte beginnt in der Mitte der 1740er Jahre. Der damalige Grundbesitzer und Abt zu Loccum, Ebell, beobachtet seit Jahren immer wieder das gleiche erschütternde Schauspiel: Jeden Sommer, wenn die Bauern ihre Heuernte einfahren und sicher im Schober verstauen, häufen sich die Brände auf dem Land. Die Ursache ist klar: Feuer durch Selbstentzündung. Für die betroffenen Familien eine Tragödie mit meist schrecklichem Ausgang, denn wer Haus und Hof durch den Brand verlor, bekam im besten Fall einen Brandbettelbrief und durfte fortan seine Existenz durch die Mildtätigkeit seiner Mitmenschen sichern. Alle anderen, die Hab und Gut verloren, wurden schlicht vom Land vertrieben.

Da ist nun also dieser Grundbesitzer, der helfen will. Aber wie geht das am wirksamsten? Die Antwort scheint uns heute naheliegend.

## Es brennt – wir löschen!

Nun wollte der Grundbesitzer aber effizient und innovativ sein und hätte aus seinem gewohnten evolutionären Problemlösungsverständnis heraus wohl naheliegender Weise einen Feuerlöscher erfunden. Vielleicht hätte er auch eine Brandschutzverordnung erlassen, das Feuerwehrwesen revolutioniert oder gar das Lagern von feuergefährlichen Gütern und das generelle Entzünden von Feuer verbieten können. Schließlich war es ja sein Grund und Boden.

*Roger Cericius*

Aber nichts von alledem hat er letztlich gemacht. Stattdessen hat er sich seine betroffenen Pächter ganz genau angeschaut und eine bahnbrechende Entdeckung gemacht. Die betroffenen Bauern hatten nämlich zu seinem Erstaunen gar keine Angst vor dem Feuer. Im Gegenteil: Feuer war eher zentraler Lebensmittelpunkt und überaus nützlich beim Kochen, Backen und Heizen.

Die unmittelbare Verunsicherung und die daraus resultierende Angst entstanden durch etwas ganz anderes, nämlich den durch einen Brand drohenden Verlust der eigenen Existenz. Diese Existenzangst hatte und hat bis heute aber ursächlich nicht allein mit dem Feuer zu tun, sondern konnte höchstens dadurch ausgelöst werden, genauso wie durch Dürre, Überschwemmung, Sturm und andere Naturereignisse.

Die Quintessenz scheint logisch und naheliegend und ist doch denkbar abstrakt. Der Grundbesitzer, Abt Ebell, gründet mit einiger Unterstützung die Calenberger Brandassecurations-Sozietät – eine der ersten funktionstüchtigen Brandkassen der Welt.

***Unsicherheit als zentraler Treiber von Kreativität und Innovation ist bis heute geblieben***

Eine explorative statt einer evolutionären Innovation entstand. Aus heutiger Sicht ein fast 300 Jahre alter, historischer Hut und doch eine so unermesslich schwere Herausforderung für alle, die über Generationen gelernt haben, vornehmlich auf die eigenen Erfahrungen zu bauen, um Neues zu entwickeln. Unser aller Geschichte ist voller ähnlicher Beispiele, in denen der das eigentliche Problem oder Bedürfnis fokussierende Blick etwas wirklich Neues hervorgebracht hat.

Die Versicherung war gegründet und hat die Unsicherheit der Menschen maxi-

mal reduziert, denn diese Unsicherheit wurde auf die Versicherung übertragen, auch wenn diese in ihrer Anfangszeit die Funktionstüchtigkeit erstmal unter Beweis stellen musste.

Obgleich es nach der Gründung der Brandkasse genauso oft gebrannt hat wie vorher, musste nun niemand mehr existenzielle Angst vor einem Feuer haben. Eine explorative Innovation mit Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft. Steve Jobs hätte vielleicht jubiliert.

Die Unsicherheit als zentraler Treiber von Kreativität und Innovation ist bis heute geblieben. Aktuell sind es allerdings Unternehmen, wie die VGH Versicherungen und andere Marktteilnehmer, die auf die zentralen Fragen der Kunden mit explorativen Innovationsideen reagieren müssen. Das allerdings fällt ihnen schwer. Natürlich ist dies nicht allein die Herausforderung der Versicherungswirtschaft, sondern eine globale und branchenübergreifende Aufgabe.

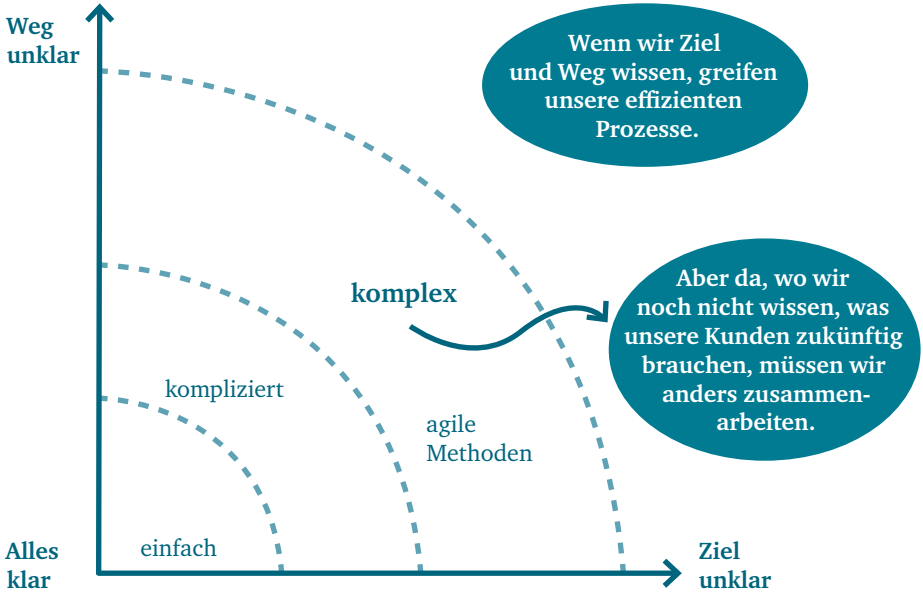
Das Geschäft mit Versicherungsprodukten läuft reibungslos gut und ein veränderter Marktdruck ist bislang auch kaum spürbar. Der Kunde ist mit den bestehenden Angeboten zufrieden, neue Produkte haben kaum Nachfrage und relevante neue Märkte haben sich noch nicht entwickelt. Warum also Innovationen entwickeln?

Anhand von Future Mobility lässt sich diese Frage beantworten. Für einige moderne und innovative Versicherungsunternehmen ist Future Mobility bereits ein relevantes Thema. Allerdings meist mit einem sehr speziellen Fokus, beispielsweise in Form einer intensiven Beschäftigung mit Telematik-Tarifen im Kfz-Bereich. Wer also verkehrsbewusst und rücksichtsvoll fährt und seine Daten zur Auswertung seinem Versicherer überlässt, bekommt einen Nachlass bei der Prämie. Ein durchaus innovativer Ansatz, allerdings einer, der auf einem evolutionären Verständnis von Innovation fußt.

Explorativer wäre es, das Gefährt, mit dem Mobilität möglich wird, gänzlich aus dem Fokus der Betrachtung zu nehmen. Denn dem Kunden kann es wohl recht egal sein, mit welchem Gefährt oder auf welche Art und Weise er den Weg von A nach B überbrückt. Hauptsache, der Weg selbst ist versichert.

Spannend ist bei dieser Überlegung, dass die Gruppe der möglichen Kunden mit nur einem neuen Gedanken plötzlich maximal ist. Zahlreiche Mobilitätsstudien zeigen, dass sich zwar die Wahl der Fahrzeuge, mit denen die Menschen zumindest in urbanen Räumen mobil sind, immer stärker differenziert und sich die Bedeutung einzelner Fahrzeugtypen wie das Auto regional reduziert, während das Mobilitätsbedürfnis der Menschen insgesamt wächst. Die Versicherungswirtschaft richtet ihre Produktangebote trotz dieser Erkenntnisse dennoch nach wie vor überwiegend nur auf die Gruppe aus, die über ein eigenes Fahrzeug verfügt oder perspektivisch eine Nutzung in Betracht zieht. Das ist im Grunde auch verständlich, denn mit einer bestehenden Kundenverbindung geht auch die Verantwortung einher, die Absicherung des Kunden verlässlich zu gewährleisten.

Nun sind die betroffenen Unternehmen auf diesem Auge nicht blind, sie haben vielmehr Sorge, den erfolgreichen und bekannten Weg zu verlassen oder zumindest zu ergänzen und sich thematisch auf unsicheres Terrain zu begeben. Wer mit Frachtseglern konstant viel Geld verdient, erfindet eben keine Motorschiffe oder Smartphones oder all die anderen Dinge, die wir heute als selbstverständlich empfinden, weil sie treffsicher unsere Bedürfnisse befriedigen oder effizienter oder unabhängiger und praktisch sind. Wie motiviere ich eine erfolgsverwöhnte Struktur, den Weg in die Unsicherheit anzunehmen und sich als Treiber von Kreativität und Innovation zu verstehen?




## Innovationsimpulse als Kulturprozess

Am Anfang dieses Weges steht eine offene und klare Kommunikation durch die höchste Entscheidungsebene. Konkret geht es darum, die Notwendigkeit der Veränderung unmissverständlich zu erläutern. Eigentlich eine klassische Wenn-Dann-Funktion, wie wir sie aus Excel kennen. Für die Unternehmensführung ist dies aber ein unangenehmer Prozess, denn damit verbunden ist auch das Eingeständnis, nicht alle Antworten auf anstehende Herausforderungen geben zu können – ein Eindruck, den Managementstrukturen gern vermeiden würden. Vielleicht ist es deshalb auch kein Zufall, dass sich die vorherrschenden Strukturen, Innovationsthemen systematisch zu bearbeiten, in nur zwei große Gruppen differenzieren lassen.

Zum einen die unternehmenseigenen Labs, Hubs, Kreativ- oder Innovationseinheiten. Entscheidendes Merkmal: räumlich möglichst weit weg von dem Mutterkonzern und damit auch aus dem Fokus der Masse der Belegschaft. In diesen Einheiten können Arbeitsstrukturen, technische Ausstattungen und personelle Ressourcen unabhängig von den bestehenden Strukturen entwickelt werden. Sie unterliegen also nicht der täglichen Vergleichbarkeit mit dem vorherrschenden Standard und womöglich bestehenden Dienstvereinbarungen. Vor allem aber sind die dort thematisierten Fragestellungen nicht automatisch mit der Unsicherheit der Führung verwoben. Vielmehr transformieren diese Einheiten die Unsicherheiten in aktives, kreatives Handeln.

Richtig schwierig wird es, wenn die Arbeitsergebnisse dieser Einheiten in die Strukturen des Mutterkonzerns zurückgeführt werden sollen. Wer ist Adressat? Welche Strukturen, welche Fachlichkeiten, welche Ressourcen sind erforderlich? Welche Priorität, welche Zuständigkeit hat das Thema in der Umsetzung? Und noch ein interessanter Effekt ist durch diese Organisationsform zu beobachten: Als Belohnung bekommen ausgewählte

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig die Möglichkeit, diese Kreativzentren zeitweise zu besuchen. Was sie dort erleben, unterscheidet sich häufig deutlich von der eigenen Arbeitswirklichkeit. Andere Ressourcen, andere Netzwerke, andere Technik und Ausstattung dort und eine hierarchisch reglementierte „Stromberg-Realität“ hier. Auch das ist eine Form der Verunsicherung, aber ist sie auch förderlich für Kreativität und Innovation?

Die zweite vorherrschende Struktur ist die Eingliederung der Innovationseinheiten in die Linienstruktur der Unternehmen. Vergleichsweise einfach in der Umsetzung, erreichbar und mit dem Ohr an der Schiene, dafür aber auch mit weniger Laboreigenschaften. Noch viel schwieriger und mit enormen Auswirkungen auf die Produktivität und den Umgang mit den erarbeiteten kreativen Arbeitsergebnissen ist die hierarchische Verortung in der Linie. Die Notwendigkeit, Veränderungen voranzutreiben, muss von möglichst allen Führungsebenen geteilt werden. Ebenso wie die Bereitschaft und der Mut, die sichere Ordnung zu verlassen oder doch zumindest zu erweitern, um ein notwendiges Maß an Unsicherheit als Treiber kreativer Prozesse zu erzeugen. Solange diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, sind solche Strukturen der individuellen Bewertung einzelner Führungskräfte ausgeliefert – und die Erfolgsaussichten damit deutlich unkalkulierbarer.

Die VGH Versicherungen haben mit der Tochter FUTUR X GmbH eine eigenständige Einheit gestaltet, die möglichst viele positive Eigenschaften der vorgestellten Strukturen vereint: die Nähe, Empathie, Erreichbarkeit und Sichtbarkeit und damit

ständige Projektionsfläche einer Linienorganisationeinheit, die Freiheit gegenüber der Hierarchie und strukturelle Selbstständigkeit sowie die wertvollen Laboreigenschaften eines externen Labs.

FUTUR X organisiert strukturelle Unsicherheit durch neue Arbeitsmethoden, Netzwerke, Ressourcen, Technik und Themen und begleitet gleichzeitig den Umgang mit diesen Unsicherheiten als Triebfeder von Veränderungen. Der Schlüssel dafür ist auch die Gewissheit, dass die möglicherweise nicht vorhandene Bereitschaft einzelner Fachbereiche zur Kooperation keinen Einfluss auf die Entscheidung hat, spezielle Themen überhaupt zu bearbeiten. Letztlich geht es doch nur darum, ob ein Fachbereich mehr als Gestalter oder mehr als Umsetzer auf dem Weg ist. Diese Gewissheit hat sanftes disziplinarisches Potenzial und lässt doch die Möglichkeit engagierter Komplizenschaft zu, ohne die Innovationsbemühungen negativ zu besetzen.

Zum Schluss gilt es, die im Titel formulierte Frage zu beantworten. Die Antwort bedarf einer Dreigliedrigkeit:

### Wie viel Unsicherheit verträgt das Geschäft mit der Sicherheit?

1. Auf das eigentliche Versicherungsprodukt bezogen ist die Antwort kurz und unmissverständlich: KEINE! Der geringste Zweifel an der versicherten Leistung hat desaströse Auswirkungen auf das zentrale Geschäftsmodell.

2. Auf die Notwendigkeit bezogen, Transformations- und Innovationsimpulse wirkungsstark in klassischen Unternehmensstrukturen zu implementieren: so viel Unsicherheit, wie man gerade noch organisatorisch kontrollieren kann, ohne die Belegschaft zu verschrecken.

3. Auf das eigene unternehmerische Handeln der Innovationseinheit FUTUR X bezogen: genau so viel Unsicherheit, wie der Mut und die Profession der Einheit gerade noch bewältigen können.

---

**Roger Cericius** studierte Sozialwissenschaften. Er war als Kulturredakteur und Programmplaner für den NDR in Hamburg und Hannover tätig. 2006 wechselte er zur Gründung des Bereichs Unternehmenskommunikation zu den VGH Versicherungen. Er ist seit 2017 Geschäftsführer der VGH Tochtergesellschaft FUTUR X GmbH, einer neuen Innovations- und Denkplattform in Niedersachen.

# Zur Rolle von Unsicherheit in der Regulierung von Kreativität

*Leonhard Dobusch*

Wenn es nach dem Sozialphilosophen Hans Joas[1] geht, ist Kreativität ein allgemeines Merkmal menschlichen Handelns. Damit spielt sich Leben immer auch in Unsicherheitszonen ab. Konfrontiert mit einer einzigartigen Situation bedeutet es, (aus) eine(r) Vielfalt möglicher Handlungsalternativen zu schöpfen. Die Grenzen dieser Unsicherheitszonen sind aber bis zu einem gewissen Grad immer prekär. Die Attraktivität von Sicherheit resultiert paradoxerweise aus ebendiesen Unsicherheitszonen. Erst jene Aspekte des Lebens, die nicht komplett „gesichert" sind – Liebe, Kultur, Politik, Sinn –, machen es lebenswert. Sicherheit ist demnach nur in dem Maße wünschenswert, in dem sie der Begrenzung und Bewahrung jener Unsicherheitszonen dient, deretwegen wir Sicherheit überhaupt erst anstreben. Bei Unsicherheitszonen handelt es sich also im Derrida'schen Sinne um das eingeschlossene Ausgeschlossene von Sicherheit.

Angesichts dieser grundlegenden Beobachtungen vermag es nicht zu überraschen, dass auch Versuche, die menschlichem Handeln inhärente Unsicherheit in geordnete – geregelte – Bahnen zu lenken, Unsicherheit nicht auszumerzen vermögen. So erfordert einer Regel zu folgen mit Ortmann[2] einen „doppelte[n] Interpretationsakt", nämlich eine Interpretation der Regel ebenso wie eine Interpretation der Situation. In dieser Konzeption sind Regeln also niemals vollständig und frei von Ambiguität. Regulierung, also das Vorschreiben von Verhaltensweisen, um menschliches Handeln vorhersehbarer, planbarer, steuerbarer zu machen, geht somit selbst wiederum mit spezifischer regulierungsbezogener Unsicherheit einher. Derart *regulatorische Unsicherheit* ist in

---

[1] *Joas, H. (1996). Die Kreativität des Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp*

[2] *Ortmann, G. (2003). Regel und Ausnahme. Frankfurt/M.: Suhrkamp*

*Prof. Dr. Leonhard Dobusch*

diesem Sinne Unsicherheit, die sich an einer konkreten Regel – etwa einem Gesetz oder einer organisationalen Vorschrift – festmachen lässt.

> ***Regulierung, also das Vorschreiben von Verhaltensweisen, um Handeln planbarer zu machen, geht selbst mit regulierungsbezogener Unsicherheit einher***

Jeder Regel und damit auch jeder Regulierung sind zumindest drei verschiedene Quellen von Unsicherheit inhärent; sie lassen sich nicht völlig tilgen, ohne die Regel ihrer Koordinationsfunktion zu berauben. Zu diesen Quellen zählen, erstens, die Unsicherheit, ob die Regel überhaupt befolgt wird bzw. ob ein etwaiges Nichtbefolgen der Regel eine Ausnahme darstellt, die die Regel bestätigt, oder vielmehr den Weg für eine neue Regel ebnet. Diese Unsicherheit ist deshalb jeder Regel inhärent, weil Regeln und Regulierung überhaupt nur im Falle von Kontingenz – also einem Bereich zwischen Notwendigkeit und Unmöglichkeit – Sinn ergeben. Die Möglichkeit, eine Regel zu brechen, d. h. sie in der konkreten Situation auch nicht zu befolgen, ist demnach konstitutiver Bestandteil jeder Regel.[3]

Zweitens können Regeln die Bedingungen ihrer eigenen Anwendung niemals vollständig mitumfassen.[4] Die Auslegung von Regeln erfordert zusätzliche (Auslegungs-)Regeln. Interpretation und Auslegung als Teil der Regelbefolgung sind also nicht schon durch die Regel selbst determiniert, daher in gewisser Hinsicht unbestimmt und auch

---

[3] *Ortmann, G. (2010). On drifting rules and standards. Scandinavian Journal of Management, 26(2), S. 204–214.*

[4] *Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), S. 94–118.*

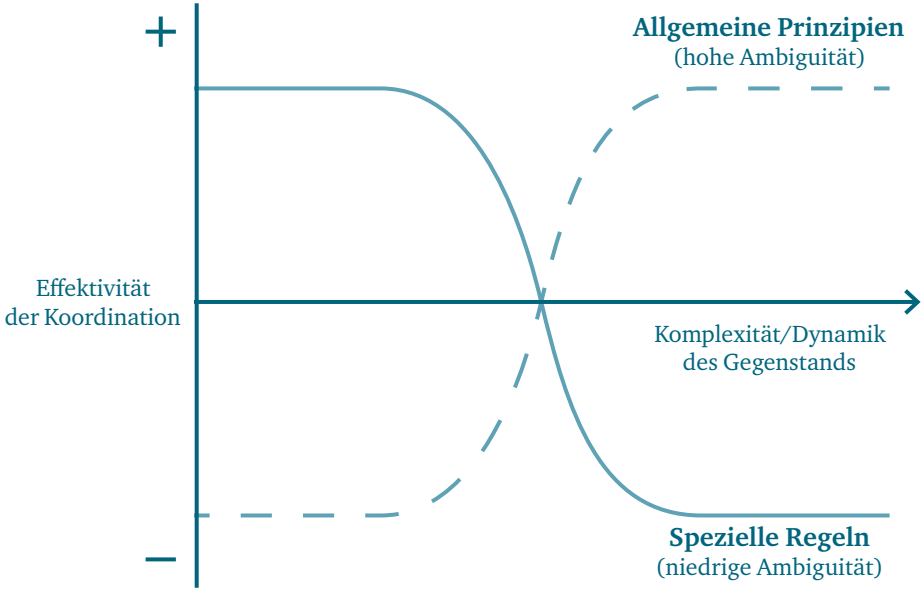



*Abbildung: Unterscheidung zwischen allgemeinen Prinzipien und speziellen Regeln nach Braithwaite (aus: Dobusch und Kapeller, 2012)*

nicht bis ins letzte Detail bestimmbar. Die Interpretationsbedürftigkeit von Regeln steht, drittens, der Einzigartigkeit der Situation gegenüber, in der eine notwendig abstrakte Regel angewandt werden soll. Diese Einzigartigkeit macht also neuerlich einen Interpretationsakt erforderlich.[5] Auch diese mit der Einzigartigkeit der Anwendungssituation verknüpfte Unsicherheit ist jeder Regel inhärent.

Deshalb sind diese vielfältigen, mit Regeln einhergehenden Unsicherheiten keineswegs dysfunktional. Ganz im Gegenteil, die Koordinationsfunktion von Regeln beruht auf diesen Unsicherheitszonen, die ja erst die Anwendung auf verschiedene Fälle und Konstellationen ermöglichen. Vor allem in der angelsächsischen Rechtswissenschaft ist die Funktionalität von Unsicherheit zur Erreichung von Regulierungszwecken schon lange ein zentrales Thema. In diesem Zusammenhang unterscheidet zum Beispiel John Braithwaite zwischen Regeln mit hoher Ambiguität und entsprechend großem situativen Auslegungsspielraum („allgemeine Prinzipien“) und solchen Regeln mit niedriger Ambiguität („spezielle Regeln“).[6] Seine These lautet, dass im Falle von komplexen und dynamischen Regulierungsgegenständen eine zu hohe Spezifität von Regeln zu deren Dysfunktionalität führen kann.

Diese Unterscheidung ist auch von Relevanz für die Regulierung von Kreativität – und zwar nicht im Joas’schen Sinne einer allgemeinen Kreativität menschlichen Handelns, sondern mehr oder weniger gezielt kreativen Handelns zur Schöpfung wertvoller Neuheit.

[5] *Teile dieses Abschnitts verändert übernommen aus: Dobusch, L., & Kapeller, J. (2012). Regulatorische Unsicherheit und private Standardisierung: Koordination durch Ambiguität. Managementforschung 22, S. 43–81.*

[6] *Vgl. Braithwaite, J. (2002). Rules and principles: A theory of legal certainty. Australian Journal of Legal Philosophy, 27, S. 47.*

Denn abgesehen von organisationalen Regeln für kreative Prozesse – von der Ausgestaltung der Forschungs- und Entwicklungsabteilung bis hin zu Ansätzen wie „Open Innovation" – gibt es mit dem Immaterialgüterrecht ein ganzes Rechtsgebiet, das kreative Prozesse reguliert. Im Bereich technologischer Neuheit gibt es die Möglichkeit des Patentschutzes, bei geistig-kreativen Schöpfungen – zu denen neben Musik, Bildern, Texten und Filmen auch Software gezählt wird – kommt das Urheberrecht zur Anwendung.

Wie aber im Deutschen bereits der Begriff der „kreativen Schöpfung" nahelegt, stellt sich dabei die Frage nach dem Ansatzpunkt für Regulierung. Denn geschöpft wird immer aus dem Bestehenden, aus einem kollektiven kulturell-wissenschaftlichen Erbe. Genau an diesem Punkt setzt die Rechtswissenschaftlerin Jessica Litman mit ihrer Kritik am Mythos von (Allein-)Urheberschaft an. Diese würde es erfordern, die originären von übernommenen Elementen zu scheiden; eine Sezierung, die – abgesehen von ihrer praktischen Unmöglichkeit – in der Regel kaum im Interesse von Urheberinnen und Urhebern wäre. Erst eine (Wissens-)Allmende als kollektive Quelle von Rohmaterial für Urheberschaft erlaubt es überhaupt, die Fiktion einer ursprünglichen Schöpfung und damit von Alleinurheberschaft aufrechtzuerhalten.

***Europa setzte im Urheberrecht traditionell auf möglichst große Rechtssicherheit***

Im Bereich des Patentrechts stellen sich durchaus ähnlich gelagerte Fragen. Wenn dort von „Freedom to Operate" die Rede ist, dann geht es um die Frage, ob die bestehenden Patente überhaupt noch Raum für neue patentierbare Erfindungen lassen. Auch hier sind es erst Einschränkungen der Patentierbarkeit hinsichtlich Breite und Dauer im Einzelnen, die Patentierbarkeit im Allgemeinen praktikabel

werden lassen. Andernfalls kann es nämlich passieren, dass Patente an einer Stelle der Wertschöpfungskette Weiterentwicklungen an anderer Stelle verhindern – etwas, wovor der Patentforscher Michael Heller mit dem Begriff der „Anti-Allmende“ warnt.[7]

Angesichts dieser konstitutiven Bedeutung eines kollektiven Pools – einer Allmende – an frei nutzbaren, intellektuellen Rohstoffen sind ironischerweise gerade Ausnahmen und Beschränkungen von Immaterialgüterrechten eine zentrale Voraussetzung für kreative Neuschöpfungen. Es sind die Ausnahmen von der automatischen und umfassenden Schutzregel des Urheberrechts, die ebendiesen Schutz überhaupt erst ermöglichen. Denn nur weil dem Schutz Grenzen gesetzt sind (z. B. wird eine gewisse, minimale „Schöpfungshöhe“ verlangt) und Ausnahmen eine Auseinandersetzung mit Bestehendem erlauben (z. B. in Form von Zitaten, Parodien oder Privatkopien), ist er als allgemeine Regel überhaupt praktikabel.

Die Art und Weise, wie diese Ausnahmen und Schrankenregelungen in Europa und den USA umgesetzt werden, eignet sich wiederum zur Illustration des Unterschieds zwischen allgemeinen Prinzipien und spezifischen Regeln. Europa setzte im Urheberrecht traditionell auf möglichst große Rechtssicherheit. Nur in genau definierten und abschließend aufgelisteten Ausnahmefällen („Schranken“) gilt der umfassende Schutz des Urheberrechts nicht (z. B. für Zitate oder die Verwendung im Schulunterricht).
In Europa ist klar: Was nicht explizit gesetzlich erlaubt ist, ist ohne Rechteklärung im Einzelfall verboten. Die Schattenseite dieser Rechtssicherheit wurde jedoch spätestens mit dem Internet offensichtlich, als sich alltägliche Nutzungspraktiken häufig und schnell zu ändern begannen. Innovative

[7] *Vgl. Heller, M. (2010). The Gridlock Economy: How Too Much Ownership Wrecks Markets, Stops Innovation, and Costs Lives. New York: Basic Books.*

Unternehmen wie YouTube oder Pinterest bieten neue Wege für das Transformieren, Sammeln und Verbreiten digitaler Inhalte, die in Europa eigentlich illegal sind.

*Im US-Copyright findet sich an Stelle eines Katalogs von spezifischen Ausnahmeregeln eine allgemein formulierte Fair-Use-Klausel*

Im US-Copyright stellen sich viele dieser Fragen nicht. Dort findet sich an Stelle eines Katalogs von spezifischen Ausnahmeregeln eine allgemein formulierte Fair-Use-Klausel. Erlaubt ist, was kleine Teile auf schöpferische Weise nutzt, ohne die herkömmliche Verwertung der verwendeten Werke substanziell zu untergraben. Ob das der Fall ist, entscheiden Gerichte. Unternehmen, aber auch kreative Privatnutzer können in dieser urheberrechtlichen Unsicherheitszone innovativ sein – und zwar ohne, dass das Gesetz ständig angepasst werden muss. Bekanntestes Beispiel für einen innovativen Dienst, der dank Fair Use in den USA möglich, in Europa hingegen verboten ist, ist Google Books. Im Ergebnis sind dank Google Books ein großer Teil der bislang erschienenen, englischsprachigen Bücher online nicht nur auffind-, sondern auch durchsuchbar. Europäische Bücher des 20. Jahrhunderts sind demgegenüber viel schlechter digital verfügbar und werden dementsprechend weniger gelesen und zitiert.

Zusammengefasst dokumentiert Fair Use als allgemeines Prinzip, dass mit dessen größerer Ambiguität auch mehr Flexibilität im Umgang mit dynamischen technologischen Entwicklungen einhergeht. Die spezifischen Regeln des Schrankenkatalogs im EU-Urheberrecht schränken demgegenüber den Möglichkeitsraum für kreative Neu- und Fortschöpfungen ein. Die Komplexität und Dynamik des Regelungsgegenstandes sind dabei aber nicht die einzigen Bedingungen dafür, dass Ambiguität

als eine Form von regelbezogener Unsicherheit der Koordinationswirkung einer Regel dienlich sein kann. Denn der Kern von Ambiguität einer Regel ist, dass diese mehrere verschiedene Lesarten im Zuge ihrer Anwendung zulässt. Ob diese verschiedenen Lesarten parallel aufrechtbleiben können oder zu einem Konflikt führen, der aufgelöst werden muss (z. B. im Rahmen eines Gerichtsverfahrens), hängt auch von der Einbettung in übergeordnete Regelsysteme ab.[8]

Aus Perspektive einer regelsetzenden Organisation wirft das die Frage auf, ob diese das mit (der Ambiguität) einer Regel verbundene Konfliktpotenzial gezielt steuern kann. Tendenziell dürfte es demnach in einem Umfeld mit hoher Dynamik und Komplexität für die Koordinationswirkung einer Regel von Vorteil sein, ein gewisses Maß an Ambiguität zu tolerieren oder sogar zu induzieren – zumindest solange dadurch ausgelöste Konflikte zwischen Regelanwendern diesen Vorteil nicht konterkarieren.[9]

[8] *Ortmann, G. (2008): Organisation und Welterschließung: Dekonstruktionen. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.*

[9] *Teile dieses Abschnitts verändert übernommen aus: Dobusch, L., & Kapeller, J. (2012). Regulatorische Unsicherheit und private Standardisierung: Koordination durch Ambiguität. Managementforschung 22, S. 43-81.*

## Literatur

*Braithwaite, J. (2002). Rules and principles: A theory of legal certainty.* **Australian Journal of Legal Philosophy,** *27, S. 47.*

*Dobusch, L., & Kapeller, J. (2012). Regulatorische Unsicherheit und private Standardisierung: Koordination durch Ambiguität.* **Managementforschung** *22, S. 43 – 81.*

*Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change.* **Administrative Science Quarterly,** *48(1), S. 94 – 118.*

*Heller, M. (2010).* **The Gridlock Economy: How Too Much Ownership Wrecks Markets, Stops Innovation, and Costs Lives.** *New York: Basic Books*

*Joas, H. (1996).* **Die Kreativität des Handelns.** *Frankfurt/M.: Suhrkamp*

*Ortmann, G. (2003).* **Regel und Ausnahme.** *Frankfurt/M.: Suhrkamp*

*Ortmann, G. (2008):* **Organisation und Welterschließung: Dekonstruktionen.** *2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften*

*Ortmann, G. (2010). On drifting rules and standards.* **Scandinavian Journal of Management,** *26(2), S. 204 – 214.*

**Dr. Leonhard Dobusch** forscht als Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Organisation an der Universität Innsbruck, u. a. zum Management digitaler Gemeinschaften und transnationaler Urheberrechtsregulierung. Nach Abschlüssen in Wirtschaftswissenschaft (2003) und Rechtswissenschaft (2004) promovierte er 2008 im DFG-Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“ an der Freien Universität Berlin. Er ist Mitgründer der Konferenzreihe Momentum, Mitglied des ZDF-Fernsehrats für den Bereich Internet und bloggt regelmäßig bei netzpolitik.org.

# „… den Anfang, auf gutes Glück hin, zu setzen“

## Kleist, Lichtenberg, Albert Hirschman und Elias Khalil zu Unsicherheit und Kreativität *

*Günther Ortmann*

### 1. Das Kleist-Theorem: Handeln auf gutes Glück hin und die Figur der allmählichen Verfertigung

Wenn man nicht weiß, was zu tun ist, erhofft man Abhilfe von mehr Wissen, am liebsten: von möglichst viel davon. Nicht immer, wie die avancierte Entscheidungsforschung zu „frugalen Heuristiken“ lehrt, aber doch oft geht die Gleichung auf: verbesserter Informationsstand = verbesserte Entscheidung.

Der inflationäre Rekurs auf Wissen und Wissensmanagement in den letzten zwei Jahrzehnten jedoch verleitet zu einer grandiosen Überschätzung der Möglichkeiten, diese Ressource zu vermehren und Idealen vollkommener oder doch zu vervollkommnender Information anzunähern, und dies nun gar als gemeinsames, geteiltes Wissen der Organisationsmitglieder. Dem entspricht eine nicht minder krasse Unterschätzung des Erfordernisses *und der Möglichkeiten,* ohne (gemeinsames) Wissen, mit Wissenslücken und Ignoranz auszukommen – zumal in Organisationen.

Das lässt sich von Heinrich von Kleists *Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden* lernen – besonders, wenn man für „Reden“ hier „Handeln“ einsetzt. Dann geht es um die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Handeln. Kleist, der also vom Reden spricht, hat es so gesagt:

> „Ich glaube, daß mancher große Redner, in dem Augenblick, da er den Mund aufmachte, noch nicht wußte, was er sagen würde. Aber die Überzeugung, daß er die ihm nötige Gedankenfülle schon aus den Umständen, und der daraus resultierenden Erregung seines Gemüts schöpfen würde, machte ihn dreist genug, den Anfang, auf gutes Glück hin, zu setzen.“

---

** Der Text versteht sich auch als Reflexion auf ein vom Autor moderiertes Gespräch während des Innovationsforums. Am Podiumsgespräch nahmen unter dem Titel „Schützende Unwissenheit als ein Erfolgsfaktor für neue Unternehmen?“ Johannes Rath, Chief Digital Officer der Signal Iduna Gruppe, sowie Moritz Ettl, Co-Founder und Managing Director der 4ed1 GmbH teil.*

*Prof. Dr. Günther Ortmann*

Ganz ähnlich Georg Christoph Lichtenberg, der schon lange zuvor in den Sudelbüchern (I, 1968, 371, Nr. 146) notiert hatte:

> „Die Regel, daß man nicht eher reden oder schreiben sollte bis man gedacht habe, zeigt von vielem guten Willen des Verfassers, aber von wenigem Nachdenken, und der gute Mann dachte wohl nicht daran, daß man, um mich schöppenstädtisch, aber kräftig auszudrücken, sein Gesetz nicht halten kann ohne es zu übertreten. Denn nicht zu gedenken, daß viele Leute gar nicht würden sprechen können, so glaube ich überhaupt das Gegenteil. Wie mancher hat endlich aus Desperation etwas Gescheites gesagt, weil er etwas Unüberlegtes verteidigen mußte …“

Dann ist die „allmähliche Verfertigung“ die Botschaft. Man denke an die allmähliche Entstehung und Entwicklung „organisch gewachsener“ Städte, an die allmähliche Verfertigung von Softwaresystemen durch die Open-Source-Bewegung oder das Reifen von Entscheidungen.

## *Verbesserter Informationsstand = verbesserte Entscheidung?*

Das Bild, das Lichtenberg und Kleist hier entwerfen, ist so ganz und gar verschieden von dem der neoklassischen Mikroökonomie. Die braucht am Anfang den fertigen Gedanken – das Nutzenkalkül – und dann die Tat – die Wahl der effizientesten Alternative. Dass wir redend, handelnd vielleicht erst entdecken, was wir wünschen, uns für Neues begeistern im Lichte womöglich neu entdeckter Möglichkeiten, ist ihr zuwider.

Das können wir auf alle Innovationen übertragen. In der Innovationsökonomik haben längst Konzepte des „learning by doing“ und „learning by using“ an Boden gewonnen, die

von einem ähnlichen Bewusstsein zeugen: dass wir handelnd erst an Klarheit über unsere Handlungsmittel und -möglichkeiten gewinnen.

Neues – neue Gedanken, neue Taten, neue Verfahren, neue Produkte – leiten wir nicht aus einem zu Anfang Feststehenden, einem Ersten ab, sondern entwickeln und kreieren es *im Laufe der Zeit*, nach und nach, und unterwegs kommt der Zufall zu seinem Recht, und selbst Unüberlegtes und Desperation können zum Anlass oder zur Quelle des Gescheiten werden. Und es gilt für jedwedes Management, sobald klar ist, dass es aus einem Ersten, einem *principium* (einem Gewinnprinzip, einem Masterplan, einem Optimierungsmodell) nicht abgeleitet und dass es auf einen letzten Grund nicht gegründet werden kann.

Ich halte es daher mit einem Ökonomen, der den Gedanken, dass wir am Anfang nicht wissen – und er sagt: zum Glück nicht wissen –, wohin die Reise geht, in eine überraschende Richtung weitergesponnen hat: Albert O. Hirschman. Wo für den Neoklassiker unvollkommene Information allenfalls als Übel in Betracht kommt, dem schleunigst durch optimale Suchaktivitäten beizukommen sei und das sodann durch das geringere Übel bekannter Wahrscheinlichkeiten scheinbar ersetzt wird, da erklärt Hirschman just jene Ignoranz und unsere durch und durch menschliche Unfähigkeit, uns diese Ignoranz klarzumachen – zu wissen, was wir nicht wissen –, *zur Bedingung der Möglichkeit allen Handelns.* Diese „ignorance of ignorance“ schützt uns Handelnde vor der Einsicht in die Sisyphos-Qualen, die uns vielleicht bevorstehen, und nur so sind wir handlungsfähig. Wir handeln sozusagen *drauflos*, setzen den Anfang auf gutes Glück hin, beschirmt von Hirschmans *hiding hand* – und ernten dann die Früchte, die wir *unterwegs* finden: neue Ideen, neue Kreativität, neue Lösungen, und oft genug neue Ziele anstelle der alten. Hirschman ist Kleists Bruder im Geiste.

Ich sollte daher vielleicht vom Lichtenberg-Kleist-Hirschman-Theorem sprechen.

Wer nicht weiß, was zu tun ist, muss nicht *erst* mehr und mehr Wissen anhäufen, um *dann* zu entscheiden. Er kann Ignoranz zulassen. Sie kann auf die Rekursivität von Denken und Handeln und aufs Tasten und Probieren setzen. Er kann auf die Reaktionen der anderen achten und von ihnen lernen, wie Kleist von denen seiner Schwester und der in seinem wunderbaren Text angeführte Mirabeau von denen des Zeremonienmeisters und seines Auditoriums. Sie kann ihre Konzepte und Projekte für deren allmähliche Verfertigung im Handeln offenhalten und Reversibilitäten vorsehen, muss dann allerdings auf Schaffung „vollendeter Tatsachen" verzichten und läuft das Risiko, unintendierten Verläufen den Weg zu ebnen. Und wir alle können unser Herz über die Hürde werfen und auf gutes Glück hin einen Anfang machen, mit einer Zuversicht, die im entscheidungstheoretischen und ökonomischen Diskurs durchaus einen Platz hat – unter dem Titel „entrepreneurship". Wir können mit Vorgriffen operieren, *mittels derer* wir ihre nachträgliche Einlösung zu bewirken hoffen.

## 2. Zögern, Zuversicht, entrepreneurship – über Elias Khalil

Ich möchte hier, jenseits der vielen in der Literatur breit diskutierten Einwände wider die Ausblendung genuiner Unsicherheit durch die Standardökonomik, eine Argumentation von Elias Khalil zugunsten einer unabstellbaren Unsicherheit aufgreifen, die hier von besonderer Bewandtnis ist. Sie berücksichtigt Dimensionen des Entscheidens unter Unsicherheit, die in der ökonomischen Literatur weithin vernachlässigt werden: Angst, Zögern, Unentschiedenheit, Zuversicht und vor allem eine Unsicherheit, die nicht von außen kommt, von exogenen Umständen, Ereignissen, Prozessen und Handlungen anderer, sondern dem Akteur selbst innewohnt: Unsicherheit über die

eigenen Fähigkeiten *(self-ability)*. Gemeint sind damit nicht etwa feststellbare befähigende Eigenschaften wie *skills*, Qualifikationen, Fachkompetenz, Ausbildungsniveau, sondern die Fähigkeit, sich der Herausforderung einer neuen Aufgabe gewachsen zu zeigen. Mit dieser Fähigkeit hat es, so läuft Khalils Argument, eine eigentümliche Bewandtnis: Sie ist nicht als Eigenschaft eines Akteurs *ex ante* gegeben, sondern stellt sich heraus oder nicht, und selbst *ex post* kann ihre Einschätzung nicht falsifiziert werden, weil die Fähigkeit sich inzwischen entwickelt hat. Dem Praxistest macht dies zu schaffen: „ability is a function of the testing of ability" (Khalil 1997, 152). Ob etwa ein Ziel, das man sich gesetzt hat, genau an der Grenze der Fähigkeit eines Akteurs lag oder darunter oder darüber, lässt sich *ex post* nicht bestätigen, denn: „One cannot repeat the test because the subject of the test, ability, would have mutated. Similar to chasing a moving target, as the agent attempts to repeat the past, self-ability develops because of the attempt" (ebd.).

***Wer nicht weiß, was zu tun ist, muss nicht*** erst ***mehr und mehr Wissen anhäufen, um*** dann ***zu entscheiden. Er kann Ignoranz zulassen***

Zu basaler Unsicherheit in Bezug auf die eigene Fähigkeit könne man sich, so Khalil, auf zwei Weisen verhalten (die natürlich empirisch in allen möglichen Graden und Mischungen auftreten): aktiv oder passiv, handelnd oder nicht handelnd, wagend oder zögernd. Wer den Wettbewerb mit sich selbst sucht, „intertemporal competition between future and past selves stemming from the desire of the present self to test self-ability" (Khalil 1997, 147), den wird jene Unsicherheit zu unternehmerischem Handeln in diesem emphatischen Sinne veranlassen. Der wird die Gelegenheit beim Schopfe greifen, der Angst zu entkommen, indem er die Probe aufs Exempel macht – indem er das Wagnis eingeht, seine Fähigkeit auf die Probe zu stellen und sie entweder bestätigt zu finden („self-realization") oder zu verändern und zu erweitern („self-transmutation") – oder, versteht sich, Enttäuschung über das eigene Ungenügen zu erleben.

Das ist, alles in allem, das – individualistische, romantisierende, aber doch treffende – Porträt des Menschen als unternehmerisches Individuum.

**Literatur**

*Hirschman, A. O.:* **Development Projects Observed,** *Washington 1967.*

*Khalil, E. L.: Buridan's Ass, Risk, Uncertainty, and Self-Competition, in:* **KYKLOS 50,** *1997, S. 147–163.*

*Ortmann, G.* **Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung,** *Wiesbaden 2009, S. 123–132*

*Das Voranstehende ist leicht überarbeitet und stark gekürzt, diesem Text entnommen; dort mehr, auch zu genuiner Unsicherheit.*

**Dr. Günther Ortmann**, Organisationstheoretiker. Bis 2010 war er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. 2014 übernahm er eine Forschungsprofessur für Führung an der Universität Witten/Herdecke. Er nahm eine Reihe von Lehraufträgen und Gastprofessuren an den Universitäten Wien, Innsbruck, Luzern und St. Gallen wahr. Letzte Publikationen: Noch nicht/Nicht mehr. Wir Virtuosen des versäumten Augenblicks, 2015 und Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität, 2013.

# Programm

## Organisierte Kreativität –
## Vom Umgang mit Unsicherheit in kreativen Prozessen

## 19. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung
## am 3. Juni 2019 im Haus Huth, Berlin

## Vormittag

**Begrüßung**
Prof. Dr. Eckard Minx
Vorstandsvorsitzender der
Daimler und Benz Stiftung

**Kreativität, Innovation und Unsicherheit**
Prof. Dr. Jörg Sydow
Freie Universität Berlin
Prof. Dr. Elke Schüßler
Johannes Kepler Universität Linz

**Praktiken des Umgangs mit Unsicherheit in kreativen Prozessen**
Prof. Dr. Elke Schüßler
Johannes Kepler Universität Linz
Prof. Dr. Jörg Sydow
Freie Universität Berlin

**Gruppenarbeit I.**
**Unsicherheiten in kreativen Prozessen: Erfahrungen und Praktiken**

## Nachmittag

**Versicherungen: Wie viel Unsicherheit verträgt das Geschäft mit der Sicherheit?**
Roger Cericius
Geschäftsführer FUTUR X
(VGH Versicherungen)

**Kreativität und Regulierung: Zur Rolle von Unsicherheit**
Prof. Dr. Leonhard Dobusch
Universität Innsbruck

**Gruppenarbeit II.**
**Organisationale und gesetzliche Regeln und der Umgang mit Unsicherheit**

**Schützende Unwissenheit als ein Erfolgsfaktor für neue Unternehmen?**
Prof. Dr. Günther Ortmann im Gespräch mit Moritz Ettl, Co-Founder und Managing Director der 4ed1 GmbH
und Johannes Rath, Chief Digital Officer der Signal Iduna Gruppe

# Dokumentationen des Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

## Technologie und strategische Pfade

1. Innovationsforum
**Pfadabhängigkeit**
Erschienen Juni 2008

2. Innovationsforum
**Pfadbrechung**
Erschienen November 2008

3. Innovationsforum
**Pfadmonitoring**
Erschienen Juni 2009

## Absorptive Capacity – Schlüsselfaktor der Innovationsfähigkeit

4. Innovationsforum
**Innovationsquelle externes Wissen**
Erschienen Juni 2010

5. Innovationsforum
**Erfolgreiches Management von Absorptive Capacity**
Erschienen November 2010

## Unsicherheit

6. und 7. Innovationsforum
**Praktiken im Umgang und Management**
Erschienen Juni 2011

## Macht

8. Innovationsforum
**Der Umgang mit Macht und seine Folgen**
Erschienen Januar 2013

9. Innovationsforum
**Hemmschuh Organisation**
Erschienen September 2013

10. Innovationsforum
**Vom Innovationskiller Macht zur Zukunft der Arbeit**
Erschienen August 2014

## Scheitern

11. Innovationsforum
**Die Produktivität des Scheiterns**
Erschienen Januar 2015

12. Innovationsforum
**Der Umgang mit dem Scheitern**
Erschienen August 2015

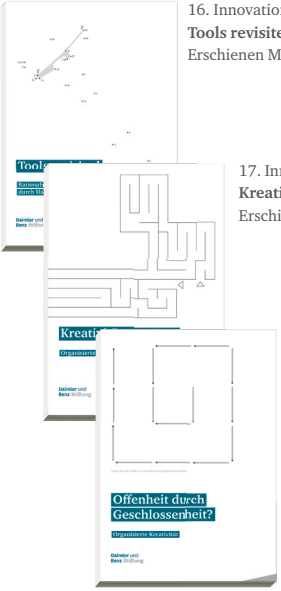
## Digitalisierung

13. Innovationsforum
**Disruptive Innovation**
Erschienen März 2016

14. Innovationsforum
**Digitale Arbeitswelt**
Erschienen September 2016

15. Innovationsforum
**Führung und Digitalisierung**
Erschienen April 2017

## Organisierte Kreativität




16. Innovationsforum
**Tools revisited**
Erschienen März 2018

17. Innovationsforum
**Kreativitätsroutinen**
Erschienen Juli 2018

18. Innovationsforum
**Offenheit durch Geschlossenheit?**
Erschienen Februar 2019

**Impressum**

**Organisierte Kreativität**
**– Vom Umgang mit Unsicherheit in kreativen Prozessen**
**19. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung**
**am 3. Juni 2019 im Haus Huth, Berlin**

Erschienen im September 2019

Herausgeber:
**Daimler und Benz Stiftung**

**Geschäftsstelle**
**Dr.-Carl-Benz-Platz 2**
**68525 Ladenburg**

**Büro Berlin**
**Alte Potsdamer Str. 5**
**10785 Berlin**

**www.daimler-benz-stiftung.de**

Redaktion:
**Marcus Peter, Thomas Schmitt**

Gestaltung: **Embassy | www.embassyexperts.com**
Fotografie: **Foto di Matti**

www.daimler-benz-stiftung.de