

ideatio



Fünf Stationen und ein Gedanke

DER WEGBEGLEITER

Gerold Weisz

L e s e p r o b e

Der Einstieg und Teil eins

Deine Gedanken sind deine Ressource,
die KI ist dein Werkzeug
und die Entscheidung bist du.

Inhalt

ZUM EINSTIEG **Der ideatio-Trichter**

TEIL EINS **Die Haltung**

1. Deine Denkweise. Deine Ressource.
2. Das Sehen ohne Erkennen
3. Der Funke und seine Grenzen
4. Mensch und Maschine als Arbeitsteilung

Diese Leseprobe enthält den Einstieg und Teil eins. Das vollständige Buch mit allen fünf Stationen, dem Praxisteil und den 121 Leitfragen im Anhang liegt für dich bereit, sobald du deinen Zugang zu ideatio hast.

ZUM EINSTIEG

Der ideatio-Trichter

Vom weiten Horizont zu deiner Entscheidung



Die fünf Stationen verengen, was die jeweils vorige geöffnet hat.

Links schrumpft der Horizont, rechts wird das Ergebnis konkreter.

Dieses Buch be-schreibt eine Reise in fünf Sta-ti-o-nen. Bevor sie be-ginnt, lohnt ein Blick auf ihre Form, denn die Form ent-hält be-reits das Ar-gu-ment.

Die Reihenfolge ist die Methode

Der Trich-ter ist eine Ab-fol-ge, und darin liegt seine ganze Be-haup-tung: Die Rei-hen-fol-ge der Fragen ent-schei-det über die Qua-li-tät der Ant-wor-ten.

Wer bei der Idee be-ginnt, findet Ideen. Wer bei den Kräf-ten be-ginnt, die auf seinen Markt wirken, findet Ideen, die wert-voll sind. Es sind die-sel-ben Men-schen, die-sel-be Er-fah-rung und die-sel-be Zeit; ver-schie-den ist allein die Stelle, an der ein-ge-stie-gen wurde.

Jede Sta-ti-on dieser Reise setzt voraus, was die vorige ge-lie-fert hat. Die Chance der ersten Sta-ti-on wird zur Idee der zwei-ten, die Idee der zwei-ten zum Modell der drit-ten, das Modell zum Plan der vier-ten und der Plan zum Auf-tritt der fünf-ten. Nimm eine Stufe heraus, und die dar-über-lie-gen-de hängt in der Luft.

Des-halb ist der Trich-ter mehr als eine Ver-an-schau-li-chung. Er ist die Me-tho-de selbst, in ein Bild ge-bracht.

Was die Verengung bedeutet

Der Trich-ter ver-jüngt sich von Sta-ti-on zu Sta-ti-on, und jede Ver-en-gung hat einen Preis, den man kennen sollte.

An der ersten Sta-ti-on steht die ganze Welt zur Ver-fü-gung: alle Kräfte, alle Ent-wick-lun-gen, alle denk-ba-ren Chan-cen. Am Ende der Sta-ti-on blei-ben davon ei-nige wenige übrig, weil du dich ent-schie-den hast, welche für dich zählen.

An der zwei-ten Sta-ti-on wird aus vielen Chan-cen eine Aus-wahl, aus der Aus-wahl ent-ste-hen drei Ideen. An der drit-ten wird aus drei Ideen eine. An der vier-ten wird aus einer Idee ein Plan, der nur noch einen ein-zi-gen Weg be-schreibt. An der fünf-ten rich-tet sich alles auf einen Termin, ein Ge-gen-über und eine Ent-schei-dung.

Jede Stufe wirft also etwas weg, und das ist ihr ei-gent-li-cher Zweck. Ein Trich-ter, der nichts ab-weist, ist ein Rohr.

Der Preis dieser Ver-en-gung be-steht darin, dass du an jeder Sta-ti-on Mög-lich-kei-ten auf-gibst, die viel-leicht besser ge-we-sen wären. Der Ertrag be-steht darin, dass am Ende über-haupt etwas ge-schieht. Wer nichts weg-wirft, ent-schei-det nichts, und ein Un-ter-neh-men, das nichts ent-schei-det, wird von seiner Um-ge-bung ent-schie-den.

Was der Trichter filtert

Der idea-tio-Trich-ter fil-tert keine Men-schen, son-dern Mög-lich-kei-ten, und er tut es nach innen ge-rich-tet. Sein Maß-stab ist nicht die Menge dessen, was unten an-kommt, son-dern dessen Be-last-bar-keit.

Am Ende steht des-halb kein Kunde, son-dern eine Ent-schei-dung, die du ge-gen-über einer Bank, einem Beirat oder deiner ei-ge-nen Be-leg-schaft ver-tre-ten kannst.

Die zwei Achsen

Die Grafik trägt links und rechts je eine Spalte, und beide be-schrei-ben die-sel-be Be-we-gung aus ver-schie-de-ner Rich-tung.

Links steht der Ho-ri-zont, und er schrumpft. Zwan-zig Jahre an der ersten Sta-ti-on, dein Un-ter-neh-men an der zwei-ten, eine Idee an der drit-ten, ein Plan an der vier-ten, ein Termin an der fünf-ten. Der Blick wird enger, wäh-rend er schär-fer wird.

Rechts steht das Er-geb-nis, und es wird kon-kre-ter. Aus Ori-en-tie-rung werden drei Ideen, aus drei Ideen ein Ge-schäfts-mo-dell, aus dem Modell ein Busi-ness-plan, aus dem Plan dein Auf-tritt. Was oben noch eine Ahnung war, liegt unten als Do-ku-ment vor.

Diese beiden Be-we-gun-gen be-din-gen ein-an-der. Kon-kre-ti-on ist ohne Ver-zicht nicht zu haben, und Ver-zicht ohne vor-he-ri-ge Weite ist bloß Be-schrän-kung.

Der Weg zurück

Ein Trich-ter sug-ge-riert eine Ein-bahn-stra-ße, und an dieser Stelle ist das Bild un-ge-nau.

Die Rei-hen-fol-ge ist ver-bind-lich, der Durch-lauf ist es nicht. An der vier-ten Sta-ti-on wirst du fest-stel-len, dass eine An-nah-me aus der drit-ten nicht hält, und dann gehst du zurück. Das ist kein Rück-schritt, son-dern der Nor-ma-l-fall. Ein Plan, der beim ersten Durch-gang steht, wurde nicht ernst-haft ge-prüft.

Was al-ler-dings nicht funk-tio-niert, ist das Über-sprin-gen. Wer die erste Sta-ti-on aus-lässt, weil er seine Idee be-reits kennt, be-ginnt in der Mitte des Trich-ters und hat kein Kri-te-ri-um, an dem er sie messen könnte. Er wird sie des-halb nicht prüfen, son-dern ver-tei-di-gen.

Und was in der Mitte fehlt

Eine letzte Be-mer-kung zur Grafik, und es ist die wich-tigs-te.

Der Trich-ter zeigt fünf Sta-ti-o-nen, links den Ho-ri-zont und rechts das Er-geb-nis. Er zeigt nicht, was in der Mitte ar-bei-tet, denn das lässt sich nicht zeich-nen.

In der Mitte sitzt du.

Deine Gedanken sind deine Ressource, die KI ist dein Werkzeug und die Entscheidung bist du.

TEIL EINS

Die Haltung

KAPITEL 1

Deine Denkweise. Deine Ressource.

Es gibt einen Satz, den ich in den ver-gan-ge-nen zwei Jahren in nahezu jedem Ge-spräch über die Zu-kunft eines Un-ter-neh-mens gehört habe. Er tritt in ver-schie-de-nen Ver-kei-dun-gen auf, im Kern lautet er jedoch immer gleich: Wir müssen jetzt ir-gen-d-et-was mit KI machen.

Der Satz ist ehr-lich ge-meint. Er kommt aus dem Druck, den jeder kennt, der ein Un-ter-neh-men führt und den Ein-druck hat, der Boden unter ihm bewege sich. Gerade er ist des-halb der Aus-gangs-punkt fast aller Fehl-ent-schei-dun-gen, die ich seit-her be-glei-tet habe. Er stellt die Frage näm-lich ver-kehrt herum: Er fragt nach dem Werk-zeug, bevor die Arbeit ge-klärt ist, und nach der Ant-wort, bevor die Frage fest-steht. Wer so vor-geht, kauft eine Bohr-ma-schi-ne, ohne zu wissen, wo das Loch hin soll.

Dieses Buch han-delt des-halb nicht von künst-li-cher In-tel-li-genz. Über sie ist genug ge-schrie-ben worden, und das meiste davon ist be-reits ver-al-tet, wäh-rend man es liest. Es han-delt von dem, was nie ver-al-ten wird: von der Art, wie du denkst, bevor du ein Werk-zeug in die Hand nimmst.

Der Rohstoff in deinem Kopf

Stell dir die Lage vor, in der heute die meis-ten Un-ter-neh-me-rin-nen und Un-ter-neh-mer sitzen. Ein leerer Bild-schirm, ein blin-ken-der Cursor, ein Chat-fens-ter, das in Se-kun-den einen Busi-ness-plan lie-fert, eine Markt-ana-ly-se oder eine Prä-sen-ta-ti-on. Die ent-schei-den-de Frage lautet dann nicht, was das System zu leis-ten vermag. Sie lautet, was du selbst hin-ein-schreibst. An dieser Stelle ent-schei-det sich die Qua-li-tät des Er-geb-nis-ses. Nicht am Modell und nicht an der Re-chen-leis-tung.

Die Ma-schi-ne weiß näm-lich nicht, dass dein größ-ter Kunde seit acht Mo-na-ten kür-ze-re Ver-trä-ge un-ter-schreibt, dass dein bester Tech-ni-ker in zwei Jahren in Pen-si-on geht und nie-mand nach-rückt, oder dass dir auf der letz-ten Messe ein Satz auf-ge-fal-len ist, den drei Per-so-nen un-ab-hän-gig von-ein-an-der gesagt haben. Sie weiß auch nichts von jenem Un-be-ha-gen, das du seit Wochen mit dir her-um-trägst, ohne es be-nen-nen zu können. Diese Be-ob-ach-tun-gen liegen aus-schließ-lich bei dir. Sie sind der ei-gent-li-che Roh-stoff: die Er-fah-rung aus zwan-zig Jahren im Markt, das Gespür für den zö-gern-den Kunden, das Wissen dar-über, was in deinem Un-ter-neh-men tat-säch-lich funk-tio-niert und was nur auf dem Papier steht.

Der Un-ter-schied ist grund-sätz-li-cher Natur. Ein Sprach-mo-dell hat ge-le-sen, was die Welt ge-schrie-ben hat. Du hast erlebt, was in deinem Markt ge-sche-hen ist. Das eine ist Wissen aus zwei-ter Hand, das andere ist Er-fah-rung, die durch Kon-se-quen-zen

ge-fil-tert wurde. In einem Text mögen beide ähn-lich klin-gen. Im Ernst-fall re-le-vant ist jedoch nur das zweite.

Das überzeugende Werkzeug

Wer einmal mit einem guten Sprach-mo-dell ge-ar-bei-tet hat, wird hier wo-mög-lich an-mer-ken, dass die Er-geb-nis-se klug klin-gen, besser for-mu-liert sind als die ei-ge-nen Ent-wür-fe und Kon-zep-te ent-hal-ten, von denen man noch nie gehört hat. Der Ein-wand stimmt. Genau darin liegt die Schwie-rig-keit.

Ein Sprach-mo-dell er-zeugt das Plau-si-ble, also den Satz, der an dieser Stelle sta-tis-tisch am wahr-schein-lichs-ten folgt. Die Fä-hig-keit ist er-staun-lich, und sie ist nütz-lich, so-lan-ge du weißt, wonach du suchst. Weißt du es nicht, er-hältst du das Plau-si-ble an-stel-le des Rich-ti-gen: eine Ant-wort, die zu deiner Bran-che im All-ge-mei-nen passt, nicht jedoch zu deinem Un-ter-neh-men im Be-son-de-ren. Was dabei ent-steht, ist le-dig-lich der Durch-schnitt aller Stra-te-gie-pa-pie-re, die je ge-schrie-ben wurden. Dieser Durch-schnitt ist eine prä-zi-se Be-schrei-bung von Mit-tel-maß.

Er-kenn-bar wird es an einem Gefühl beim Lesen. Der Text liest sich gut, über-rascht dich aber an keiner Stelle. Er ist glatt, er hat keine Kanten, und er tut nie-man-dem weh. Eine Stra-te-gie ohne Kanten ist al-ler-dings keine Stra-te-gie, son-dern eine Ab-sichts-er-klä-rung.

Die Umkehrung der Reihenfolge

Aus dieser Be-ob-ach-tung folgt der Aufbau von idea-tio. Die üb-li-che Rei-hen-fol-ge lautet: erst das Werk-zeug, dann die Frage. Hier gilt die um-ge-kehr-te. Zuerst die Frage und dann das Werk-zeug. Nicht die Ma-schi-ne denkt und du prüfst, son-dern du denkst und die Ma-schi-ne schärft.

Die fünf Sta-ti-o-nen dieser Reise sind in-so-fern nichts an-de-res als eine Ab-fol-ge von Fragen, ge-stellt in einer Rei-hen-fol-ge, die nicht be-lie-big ist. An jeder Sta-ti-on steht ein Werk-zeug bereit, das erst zu ar-bei-ten be-ginnt, wenn du be-gon-nen hast zu den-ken. Das ist un-be-quem. Es wäre an-ge-neh-mer, wenn ein ein-zel-ner Knopf ge-nüg-te. Einen sol-chen Knopf gibt es jedoch nicht, je-den-falls keinen, der dir die Ver-ant-wor-tung ab-nimmt. Gäbe es ihn, wür-dest du ihn nicht drü-cken wollen, weil das Er-geb-nis nicht deine Ent-schei-dung wäre, son-dern jene der künst-li-chen In-tel-li-genz.

Am Ende dieser Reise hältst du einen Plan in der Hand, der nach dir klingt und nicht nach einer Ma-schi-ne. Er ent-hält Sätze, die nur du schrei-ben konn-test. Und er schmerzt an jenen Stel-len, an denen es schmer-zen muss, weil du sie selbst ge-fun-den hast und nicht über-le-sen konn-test.



Deine Gedanken sind deine Ressource, die KI ist dein Werkzeug und die Entscheidung bist du.

Was dieser Satz prak-tisch be-deu-tet, ist der Ge-gen-stand der fol-gen-den Ka-pi-tel.

KAPITEL 2

Das Sehen ohne Erkennen

Im Rückblick wirkt jede große Veränderung offensichtlich. Selbstverständlich musste das Automobil das Pferd verdrängen, selbstverständlich würden Menschen Musik streamen statt kaufen, und selbstverständlich würden sie ihre Fotografien mit dem Telefon aufnehmen. Jede Studentin und jeder Student kann heute erklären, weshalb Kodak scheitern musste, und nahezu alle erklären es falsch.

Kodak besaß die Digitalkamera. Kodak hatte sie sogar erfunden. Der Ingenieur Steven Sasson baute 1975 den ersten Prototypen und stellte ihn der Unternehmensleitung vor. Die Reaktion war keine Ablehnung, sondern Interesse: Man fand die Sache bemerkenswert und legte sie in eine Schublade. Es fehlte also weder die Information noch die Technologie, sondern die Bereitschaft, aus einer Information eine Konsequenz zu ziehen.

Genau darin liegt das Problem, mit dem sich dieses Buch beschäftigt.

Signal und Rauschen

Du erhältst nicht zu wenige Informationen über die Zukunft, sondern zu viele. Täglich erreicht dich ein Strom aus Meldungen, Studien, Panels und Newslettern, in denen erklärt wird, was sich gerade fundamental verändere. Die eine Hälfte davon widerspricht der anderen, und beide klingen gleichermaßen dringend.

Die Folge ist vorhersehbar. Wer zu viele dringende Signale empfängt, wird taub, und das ist kein Charakterfehler, sondern ein Schutzmechanismus. Ist alles dringend, ist nichts mehr dringend; wird jede Woche eine Revolution ausgerufen, übersieht man jene, die tatsächlich stattfindet. Es geht folglich nicht darum, mehr zu sehen, sondern darum, besser zu unterscheiden.

Die drei Ausreden

In Gesprächen über Veränderungen, die den Beteiligten durchaus bekannt sind, kehren regelmäßig die selben drei Sätze wieder.

„Das ist noch weit weg.“

Der Einwand trifft meistens zu, und er ist gerade deshalb gefährlich, weil er den Zeitpunkt der Wirkung mit dem Zeitpunkt der Entscheidung verwechselt. Wirkt eine Veränderung in fünf Jahren und benötigt deine Reaktion drei Jahre Vorlauf, dann ist die Entscheidung nicht in fünf Jahren fällig, sondern in zwei. Diese Rechnung stellt kaum jemand an, obwohl sie sich in einer Minute anstellen ließe.

„Das betrifft uns nicht.“

Auch dieser Satz stimmt häufig, al-ler-dings nur auf der ersten Ebene. Die Ver-än-de-rung trifft nicht dich, son-der-n deinen Kunden, dessen Kunden oder deinen Lie-fe-ran-ten. Über diesen Umweg kehrt sie ver-spä-tet und ver-stärkt zurück und er-reicht dich in einer Ge-stalt, die du nicht mehr wie-der-er-kennst. Wer allein prüft, ob eine Ent-wick-lung ihn un-mit-tel-bar be-trifft, über-sieht damit gerade die in-ter-es-san-ten Fälle.

„Das haben wir schon einmal gehört.“

Der ge-fähr-lich-s-te Ein-wand von allen, und zwar des-halb, weil er fast immer zu-trifft. Nahezu jede Ver-än-de-rung, die heute statt-fin-det, wurde vor zehn Jahren an-ge-kün-digt, ohne dass damals etwas ge-sche-hen wäre: das pa-pier-lo-se Büro, die Vi-deo-te-le-fo-nie, der Le-bens-mit-tel-han-del im Netz. Sämt-lich zu früh aus-ge-ru-fen und sämt-lich später ein-ge-tre-ten. Der Satz ist folg-lich kein Ar-gu-ment gegen eine Ver-än-de-rung, son-der-n le-dig-lich eine Be-ob-ach-tung über den Zeit-punkt ihrer An-kün-di-gung.

Ich nenne dieses Muster die Er-mü-dung durch Vor-her-sa-ge. Wer oft genug einen Weck-ruf gehört hat, der ins Leere ging, schläft beim nächs-ten fester.

Sehen und Erkennen

Zwi-schen dem Sehen und dem Er-ken-nen liegt eine Arbeit, die nie-mand gerne leis-tet.

Sehen ist passiv. Die In-for-ma-ti-on kommt zu dir, du liest den Ar-ti-kel, nickst und legst ihn bei-sei-te. Der Zu-stand ist an-ge-nehm, weil er nichts ver-langt. Er-ken-nen da-ge-gen ist aktiv: Du nimmst die-sel-be In-for-ma-ti-on und hältst sie an dein Un-ter-neh-men, indem du fragst, was daraus folgt, wo es dich trifft und was du ändern müss-test. In diesem Moment ver-wan-delt sich Un-ter-hal-tung in Arbeit.

Des-halb blei-ben die meis-ten beim Sehen stehen, und zwar nicht aus Be-quem-lich-keit, son-der-n aus Selbst-schutz, denn das Er-ken-nen er-zeugt eine Ver-pflich-tung. Kodak hatte die Kamera ge-se-hen und sie den-noch nicht er-kannt. Sie zu er-ken-nen hätte be-deu-tet, das eigene, hoch-pro-fi-ta-ble Film-ge-schäft an-zu-grei-fen. Also blieb man beim Sehen, das sich fast wie Wissen an-fühlt, nur eben ohne Kon-se-quen-zen.

Die schwerste Station

Aus diesem Grund be-ginnt die Reise mit dem Ver-ste-hen: nicht weil es der leich-tes-te Ein-stieg wäre, son-der-n weil es der einzig mög-li-che ist.

Der Ver-su-chung, mit der Idee zu be-gin-nen, er-lie-gen die meis-ten Un-ter-neh-men. Ideen machen Freude, man nimmt ein Whi-te-board, klebt bunte Zettel und ver-lässt den Raum mit drei-ßig Vor-schlä-gen und guter Stim-mung. An-schlie-ßend liegen drei-ßig Ideen auf dem Tisch, und nie-mand vermag zu sagen, welche davon Be-stand haben wird, weil nie-mand ge-klärt hat, wohin sich der Markt bewegt. Solche Ideen sind Ant-wor-ten auf Fragen, die nie ge-stellt wurden.

Das Ver-ste-hen ist die lang-sams-te und die un-dank-bars-te Sta-ti-on, denn sie lie-fert kein Er-geb-nis, das sich vor-zei-gen ließe. Sie lie-fert Ori-en-tie-rung, und Ori-en-tie-rung be-merkt man erst, wenn sie fehlt.

KAPITEL 3

Der Funke und seine Grenzen

An jeder der fünf Sta-ti-o-nen er-war-tet dich ein Werk-zeug, und in jedem dieser Werk-zeu-ge ar-bei-tet eine künst-li-che In-tel-li-gen-z, die wir den Funken nennen. Bevor du ihm zum ersten Mal be-geg-nest, soll-test du wissen, wozu er dient und wozu er aus-drü-ck-lich nicht dient, denn in dieser Grenze liegt der ei-gent-li-che Ge-dan-ke.

Die Aufgabe des Funken

Der Funke ist ein Denk-part-ner. Er liest, was du ge-schrie-ben hast, und er kennt den Zu-sam-men-hang: Wenn er dir an der drit-ten Sta-ti-on beim Ge-schäfts-mo-dell hilft, weiß er, welche Ver-än-de-run-gen du an der ersten no-tiert hast. Aus dieser Kennt-nis heraus leis-tet er drei-er-lei.

Er schärft. Ein halb for-mu-lier-ter Ge-dan-ke kommt prä-zi-ser zurück, als du ihn hin-ge-schrie-ben hast. Nicht schö-ner, son-dern prä-zi-ser.

Er wi-der-spricht. Ist dein Ge-dan-ke bequem, stellt er die un-be-que-me-re Frage; be-schreibst du eine Chance, er-kun-digt er sich, ob es tat-säch-lich eine Chance ist oder le-dig-lich ein Wunsch; be-haup-test du, der Markt sei groß, fragt er nach jenem Teil, den du auch er-rei-chen kannst.

Er ver-bin-det. Er legt Dinge ne-ben-ein-an-der, die du in ver-schie-de-nen Schub-la-den ab-ge-legt hast, und fragt, ob sie zu-sam-men-ge-hö-ren. In den meis-ten Fällen ge-hö-ren sie das nicht, doch die Prü-fung kostet dich wenige Se-kun-den und bringt dich ge-le-gent-lich weiter.

In den Werk-zeu-gen steht dazu ein Satz, der die ge-sam-te Hal-tung ent-hält:

Der Funke macht die Arbeit nicht fertig. Er zündet.

Und unter jedem Vor-schlag, den er un-ter-brei-tet, findet sich der Hin-weis:

Nur als Zündung gedacht. Nimm, was dich konkreter macht, und schreib es in deine Worte.

Die Grenzen des Funken

Er ent-schei-det nicht.

Er weiß nicht, was in deinem Un-ter-neh-men tat-säch-lich ge-schieht. Deine Zahlen kennt er nur, soweit du sie ihm gibst, deine Leute kennt er gar nicht, und deinen Markt kennt er le-dig-lich in dem Umfang, in dem ir-gend-je-mand ir-gend-wann dar-über ge-schrie-ben hat. Dieser Ir-gend-je-mand warst nicht du.

Er trägt zudem kein Risiko. Er-weist sich sein Vor-schlag als falsch, ver-liert er nichts, wäh-rend du zwei Jahre ver-liebst. Und er trägt keine Ver-ant-wor-tung, was kein tech-ni-scher Mangel ist, der sich in der nächs-ten Ver-si-on be-he-ben ließe, son-dern eine Ei-gen-schaft: Ver-ant-wor-tung lässt sich an nie-man-den de-le-gie-ren, am we-nigs-ten an ein System, das im kom-men-den Jahr durch ein an-de-res er-setzt wird.

Aus diesem Grund ent-hält keines der fünf Werk-zeu-ge einen Knopf, der die Arbeit für dich er-le-digt. Es gibt Vor-schlä-ge und eine Schub-la-de, in die du mit-nimmst, was dir nützt. Das Feld füllst du.

Die Übernahme-Falle

Die größte Gefahr im Umgang mit dem Funken be-steht nicht darin, dass er Unsinn schreibt, denn Unsinn er-kennst du. Sie be-steht darin, dass er etwas Gutes schreibt.

Du liest den Vor-schlag, nickst und über-nimmst ihn, weil er ele-gan-ter for-mu-liert ist als dein ei-ge-ner Ent-wurf und die pas-sen-den Fach-be-grif-fe ent-hält. In genau diesem Au-gen-blick hast du auf-ge-hört zu denken, ohne es zu be-mer-ken.

Einige Wochen später sitzt du bei der Bank, und jemand er-kun-digt sich, wes-halb du ei-gent-lich an-nimmst, dieser Markt werde wach-sen. Du weißt es nicht. Du weißt le-dig-lich, dass es so in deinem Plan steht. Der Satz gehört dir nicht, er ist ge-lie-hen, und bei der ersten Nach-fra-ge fällt er aus-ein-an-der.

Des-halb emp-feh-le ich einen ein-fa-chen Test. Bevor du einen Vor-schlag des Funken über-nimmst, lies ihn und stelle dir eine ein-zi-ge Frage:

Könnte ich diesen Satz gegen Widerstand verteidigen?

Lautet die Ant-wort ja, so nimm ihn; er gehört nun dir. Lautet sie nein, so strei-che ihn, un-ab-hän-gig davon, wie gut er klingt, und be-son-ders dann, wenn er gut klingt. Ein Plan, der aus-schließ-lich aus ver-tei-di-gungs-fä-hi-gen Sätzen be-steht, fällt kürzer aus als jener, den die Ma-schi-ne ge-schrie-ben hätte. Er ist zu-gleich der bes-se-re.

Der Funke als Gegenüber

Es hilft, sich den Funken nicht als As-sis-ten-ten vor-zu-stel-len, son-dern als Ge-gen-über: nicht als je-man-den, der dir zu-a-r-bei-tet, son-dern als je-man-den, der freund-lich und hart-nä-ckig wissen will, ob du das ernst meinst. Der beste Ge-brauch be-steht folg-lich nicht darin, seine Ant-wor-ten zu über-neh-men, son-dern darin, seine Fragen kri-tisch zu be-trach-ten.

Dort, wo es un-an-ge-nehm wird, liegt jene Stelle, an der dein Plan noch nicht was-ser-dicht ist. Du willst diese Stelle jetzt finden, am Schreib-tisch, wo noch keine Kos-ten an-fal-len, und nicht später im Ge-spräch, das be-reits sehr teuer sein kann.

KAPITEL 4

Mensch und Maschine als Arbeitsteilung

Es gibt Auf-ga-ben, die eine Ma-schi-ne besser be-wäl-tigt als du. Diese Fest-stel-lung ist keine Krän-kung, son-dern eine Be-ob-ach-tung, und wer sie leug-net, ver-schenkt Zeit.

Sie liest schnel-ler und über-fliegt fünf-zig Markt-be-rich-te in der Zeit, die du für die Zu-sam-men-fas-sung eines ein-zi-gen be-nö-tigst. Sie schlägt Struk-tu-ren vor, for-mu-liert, for-mu-liert um, über-setzt und glie-dert. Sie er-mü-det nicht, sie wird nicht un-ge-dul-dig, und sie hat keine schlech-ten Tage. Für all das soll-test du sie ein-set-zen, und zwar ohne schlech-tes Ge-wis-sen.

Vier Dinge jedoch vermag sie nicht, und es sind genau jene vier, auf die es an-kommt.

Erstens: Die Maschine hat nicht gelebt

Alles, was die Ma-schi-ne weiß, hat sie ge-le-sen; alles, was du weißt, hast du er-fah-ren. Der Un-ter-schied klingt phi-lo-so-phisch, ist aber prak-ti-scher Natur.

Du hörst einem Kunden an, dass er in-ner-lich be-reits ge-kün-digt hat und nur noch höf-lich bleibt. Du weißt, wel-cher deiner Mit-a-r-bei-ter recht behält, wenn er warnt, und wel-cher grund-sätz-lich warnt. Du er-in-nerst dich daran, dass die letz-ten drei Fälle, die der Ver-trieb als Son-der-fall be-zeich-net hat, keine Son-der-fäl-le waren, son-dern der Beginn eines Mus-ters. Nichts davon steht in einem Text; es steht in deinem Rü-ck-grat. Eben-des-halb lassen sich die Leit-fra-gen dieser Reise nicht von einer Ma-schi-ne be-ant-wor-ten: Sie fragen nach Dingen, die allein du erlebt hast.

Zweitens: Die Maschine steht in keinem Zusammenhang

Die Ma-schi-ne kennt kein In-ter-es-se. Sie hat keine Kunden, die ent-täuscht werden könn-ten, keine Mit-a-r-bei-ten-de, an deren Ent-schei-dung Fa-mi-li-en hängen, und kei-nen Ruf, den sie in vier-zig Be-rufs-jah-ren auf-ge-baut hätte. Gerade des-halb emp-fiehlt sie so mü-he-los die Auf-ga-be eines Ge-schäfts-fel-des: Es kostet sie nichts.

Ihre Emp-feh-lun-gen blei-ben folg-lich wert-los, so-lan-ge du sie nicht durch deinen Zu-sam-men-hang hin-durch-ziehst. Eine stra-te-gi-sche Option ist nie-mals an sich gut; sie ist gut für einen be-stimm-ten Men-schen, in einer be-stimm-ten Lage, mit be-stimm-ten Mit-teln und unter be-stimm-ten Zwän-gen. Diesen Men-schen kennt sie nicht. Du bist er.

Drittens: Die Maschine hat nichts zu verlieren

Liegst du falsch, ver-lie-rst du Geld, Zeit, Men-schen und Nerven. Liegt die Ma-schi-ne falsch, er-zeugt sie den nächs-ten Absatz.

Diese Asym-me-trie ist der wich-tigs-te Ge-dan-ke dieses Ka-pi-tels, und sie er-klärt, wes-halb du am Ende stets selbst nach-rech-nen musst. Der Grund liegt nicht in man-geln-der In-tel-li-gen-z des Sys-tems, son-dern darin, dass es nichts zu ver-lie-ren hat und des-halb nicht vor-sich-tig sein muss. Men-schen, die etwas zu ver-lie-ren haben, denken lang-sa-mer, miss-traui-scher und gründ-li-cher. Das ist keine Schwä-che, son-dern die ein-zi-ge Qua-li-täts-si-che-rung, die es gibt.

Viertens: Die Maschine kann nicht entscheiden

Sie er-zeugt Op-ti-o-nen, sor-tiert und ge-wich-tet sie. Der Moment jedoch, in dem aus einer Option eine Ent-schei-dung wird, ist kein Re-chen-vor-gang, son-dern ein Wil-lens-akt.

Eine Ent-schei-dung be-deu-tet, diesen einen Weg zu nehmen und die an-de-ren liegen zu lassen, dafür ein-zu-ste-hen und im Fall des Schei-terns dafür ge-ra-de-zu-ste-hen. Dazu ist keine Ma-schi-ne im-stan-de, und zwar nicht, weil sie zu schwach dafür wäre, son-dern weil der Be-griff auf sie nicht an-wend-bar ist. Ent-schei-den kann nur, wer et-was zu tragen hat.

Die Arbeitsteilung

Daraus ergibt sich eine schlich-te Ar-beits-tei-lung, die der ge-sam-ten Reise zu-grun-de liegt.

Du bringst die Erfahrung, den Zusammenhang, das Urteil und die Ent-scheidung. Die Maschine bringt Geschwindigkeit, Breite, Struktur und Widerspruch.

Wer diese Rollen ver-tauscht, erhält schnel-le, breite und gut ge-glie-der-te Ent-schei-dun-gen, die nie-man-dem ge-hö-ren; und Ent-schei-dun-gen, die nie-man-dem ge-hö-ren, werden nicht um-ge-setzt, son-dern prä-sen-tiert und an-schlie-ßend ver-ges-sen.

Wer die Rollen ein-hält, erhält am Ende einen Plan, der nach ihm klingt, der offen ein-räumt, was er nicht weiß, und der Sätze ent-hält, die sich ver-tei-di-gen lassen, weil sie er-a-r-bei-tet wurden. Eben-die-sen Plan wirst du am Ende der Reise in Händen hal-ten.

Ende der Leseprobe

Es folgen die fünf Stationen, der Praxisteil
und alle 121 Leitfragen im Anhang.

Das vollständige Buch bekommst du mit deinem Zugang zu ideatio.

ideatio.ai