

Stefan Kaduk Dirk Osmetz

RICHTIG

WIDER

MURMANN

STEHEN

**DER WEG ZUR STRAPAZIER-
FÄHIGEN ORGANISATION**

Das Experimentierbuch für
Musterbrecher

Stefan Kaduk Dirk Osmetz

**RICHTIG
WIDER MURMANN
STEHEN**

**DER WEG ZUR STRAPAZIER-
FÄHIGEN ORGANISATION**

Das Experimentierbuch für
Musterbrecher

INHALT

EINLEITUNG 5

Kapitel 1

DAS UNGLAUBLICHE LEBEN DER MUSTER 15

Kapitel 2

STRAPAZEN REGIEREN DIE WELT 33

Kapitel 3

NULLIUS IN VERBA – ES LEBE DAS EXPERIMENT 77

Experimentierfeld 1

RISIKO WAR GESTERN – UNGEWISSHEIT IST HEUTE 107

Experimentierfeld 2

RAUS AUS DER SELBSTBESCHÄFTIGUNGSZONE 131

Experimentierfeld 3

WACHSTUMSSCHMERZEN 165

Experimentierfeld 4

TOLL, EIN ANDERER MACHT'S! 199

Experimentierfeld 5

DIE UNENTRINNBARE ORGANISATION 233

Experimentierfeld 6

ANDERS VERNÜNFTIGE FÜHRUNG 275

Das Ende vom Anfang:

IMMUN GEGEN DIE IMMUNREAKTION 307

LITERATUR 310



EINLEITUNG



Dieses Buch ist ein leidenschaftliches Plädoyer für das Experimentieren. Wer unsere bisherigen Publikationen kennt, wird davon nicht überrascht sein. Mehr denn je sind wir überzeugt, dass die Organisations- und Managementwelt mehr von dem braucht, was eine zutiefst menschliche Grundeigenschaft ist. Schließlich hätte die menschliche Spezies ohne ständiges Ausprobieren, spielerisches Austesten, ohne das Sich-Einlassen auf Ergebnisoffenheit nie etwas Neues hervorgebracht. Vermutlich wäre sie sogar schon ausgestorben.

Organisationen wären gut beraten, den menschlichen Experimentiergeist nicht mit dem Argument der Effizienzicherung einzudämmen. Gleichzeitig kann es nicht überraschen, dass Organisationen aller Art **grundsätzlich experimentierfeindlich** sind. In ihrem Bauplan und in ihrer Grundlogik sind keine Veränderungen vorgesehen. Seit dem Beginn der Industrialisierung ging es um das genaue Gegenteil: Berechenbarkeit, Stabilität, Starrheit, Reproduzierbarkeit. Organisationen sind die Antwort auf den Wunsch nach Effizienz und Beherrschbarkeit.

Mit dieser Idee ist es auch relativ lange gelungen, und es gelingt teilweise immer noch, geordnete Wohlstandszuwächse zu organisieren. Das Prinzip Organisation will keine Veränderung und erst recht keine Experimente, die immer noch den Ruf der Zweitligavariante eines durchgeplanten Prozesses haben. Diese Einsicht ruft zu Gelassenheit auf. Man sollte sich ein bisschen weniger aufregen über versandende Change-Initiativen, ignorierte Veränderungsappelle und das beachtliche Beharrungsvermögen von Mustern, die eigentlich alle für kontraproduktiv halten:

Jedenfalls bei Fragen der Führung, Zusammenarbeit und Organisation!

↳ **It's the organization, stupid!**

Nun könnte man sich zurücklehnen und weitermachen, in der Manier von Waldorf und Statler aus der Muppets-Show auf dem Kritikerbalkon Platz nehmen und mit einer Portion Sarkasmus das Organisationsschauspiel über sich ergehen lassen. In vielen Fällen ist gegen diese »Strategie« nichts einzuwenden. Lassen

Sie uns dennoch über einen kleinen Umweg begründen, weshalb man dennoch nicht in Lethargie verfallen darf, sondern eher wie **Kermit den Sumpf der Frösche verlassen und Neues ausprobieren** sollte.

Inhaltswarning: Mustergültige Klischees, volle Absicht.

Wir sind große Anhänger narrativer Interviews. Diese Methode setzen wir seit Beginn unseres Forschungsprojekts »Musterbrecher« an der Universität der Bundeswehr München im Jahr 2001 intensiv ein. Bis heute fanden knapp 2000 Gespräche statt – mit Führungskräften und Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Organisationstypen, von Konzernen über den Mittelstand bis zu öffentlichen Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Zum Vergleich: Hätten wir diese Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 90 Minuten nahtlos aneinandergereiht, wären wir bereits ein komplettes Jahr beschäftigt gewesen.

In den Wirtschaftswissenschaften kommen narrative Interviews eher selten zum Einsatz, in anderen Sozialwissenschaften gehören sie zum Standardrepertoire. Dem Normalo-Betriebswirt ist ein offenes und unstandardisiertes Erhebungsverfahren suspekt, womöglich deshalb, weil es nicht dem klassischen Frage-Antwort-Schema folgt. Deshalb verlässt er sich lieber auf einen standardisierten Fragebogen. In der Annahme: Wer die richtigen Fragen stellt, erhält auch gewinnbringende Antworten.

Er vergisst oder ignoriert jedoch, dass nur Antworten auf jene Fragen gegeben werden können, die gestellt wurden. Narrative Interviews funktionieren anders. Hier wird idealerweise nur ein Themenimpuls vorgegeben und so wenig wie möglich in den Erzählfluss eingegriffen. Den Interviewten bleiben deshalb der Aufbau und die Strukturierung der Erzählung weitgehend selbst überlassen. Wie das Gespräch verläuft, ist offen, ebenso ist unklar, ob innerhalb eines Samples überhaupt von allen Befragten zu einem bestimmten Thema Aussagen getroffen werden. Der

aus unserer Sicht große Nutzen: Es lassen sich Einblicke in das handlungsleitende Sinn- und Orientierungssystem des Gesprächspartners gewinnen.

↳ **Der Blick hinter die Bühne erlaubt mit ein wenig Glück ein Sichtbarmachen der heimlichen Regisseure des Organisationsgeschehens und ihrer Muster.**

Kein Wunder: Die Methode ist zwar voller neuer Erkenntnisse, aber aufwendig, die Auswertung sowieso undankbar und die Ergebnisse sind nicht selten schmerzhaft. Narrationen sind keine Arithmetik. Da hat es der Normalo-Betriebswirt mit den auf einer Skala ankreuzbaren Antworten einfacher. Er kann eindrucksvolle Grafiken aus den Mittelwerten bilden und womöglich mit der Erkenntnis aufwarten, dass 75,38 Prozent der Mitarbeitenden starke bis sehr starke Defizite in der Führungskultur diagnostizieren. Manche würden dem Vorgehen Effizienz attestieren und die gewonnene Erkenntnis sogar nützlich finden. Unsere Bewertung würde lauten: dramatisch unterkomplex. Aber das tut jetzt nichts zur Sache. Uns geht es nicht um Methodenkritik, sondern um etwas Grundsätzliches, das sich durch das gesamte Buch ziehen wird.

↳ **Die Strategie des Normalo-Betriebswirts huldigt der heiligen Kuh der Wirtschaftswissenschaften. Sie orientiert sich am Übermuster aller Managementmuster, das sich in allen gesellschaftlichen Bereichen breitmacht. Die Rede ist von der Effizienz.**

Der Normalo-Betriebswirt will das Geschehen kontrollieren, gar keine Erzählungen zulassen, gleich zum Punkt kommen, keine Zeit verschwenden und schon gar nicht vom Gesprächsverlauf überrascht werden.

STRAPAZIERFÄHIG STATT EFFIZIENT

Diese bewusst holzschnittartige Gegenüberstellung zweier Erhebungsmethoden illustriert das Anliegen unseres Buches:

↳ **Wir sehen ein massives Problem in der gnadenlosen und gefährlichen Zuspitzung der ursprünglich guten Idee, ein wirtschaftliches Verhältnis von Mitteleinsatz und erreichtem Nutzen herzustellen. Aber es geht um die Dosis. Effizienz ist unerlässlich, aber Effizienzexzesse bedrohen die Strapazierfähigkeit von Organisationen, ja sogar deren Existenz.**

Das Schlüsselwort in diesem Buch lautet: **Strapazierfähigkeit**. Wir werden im zweiten Kapitel ausführlich beschreiben, was wir genau damit meinen. Vorab sei gesagt, dass es um das Zusammendenken zweier gegensätzlicher Pole geht, nämlich um ein Sowohl-als-auch von Effizienz auf der einen Seite und Redundanz auf der anderen Seite. Einfach formuliert: **Das richtige Mischungsverhältnis macht strapazierfähig.**

Unsere Beobachtung ist, dass sich in der Organisationswelt das Pendel viel zu sehr auf der Effizienzseite verhakt hat. Und an dieser Stelle ist es nicht ratsam, auf die Strategie des entspannten Zuschauens zu setzen. Benötigt werden Menschen (ja, wir wissen, dass diese in der Systemtheorie nur als psychische Systeme und als Umwelt des sozialen Systems vorkommen, dazu später mehr), die sich gegen die Logik der Organisation

stellen und deren Beharrungskräfte im Sinne der Strapazierfähigkeit überwinden. Und das Mittel dazu ist, wir kommen zum Anfang zurück, das Experiment!

Im Gegensatz zu unseren Vorgängerpublikationen ist dieses Buch handlungsorientierter. Es gibt fortlaufend Empfehlungen und Impulse für den Einstieg in das Experimentieren. Ursprünglich wollten wir diesen How-to-do-Charakter stärker in den Vordergrund rücken. Doch während des Schreibens zeigte sich, dass dies angesichts der immer mitlaufenden Sowohl-als-auch-Denke fahrlässig wäre.

↳ **Die Grautöne der Strapazierfähigkeit sind zu bunt. Komplexität verträgt sich nicht mit einfachen Checklisten, smarten Templates und linearen Abläufen.**

Insofern ging es uns in allen Kapiteln darum, zunächst das jeweilige Terrain mit allen Unschärfen und Widersprüchlichkeiten sauber zu vermessen. Häufig greifen wir dabei bewusst auf wissenschaftliche Ursprünge und auf Autorenklassiker zurück. Die Anregungen zum Experimentieren laufen stets in Form von Reflexionsimpulsen, Einladungen zu Gedankenspielen, positiv-irritierenden Statements oder auch konkreten Aufgaben mit. **Letztlich sind wir unserer Maxime »Garantiert rezeptbefreit!« treu geblieben, verfolgen aber dennoch den Anspruch, Pfade zum individuellen Experimentieren anzudeuten und auch deutlicher auszuleuchten.** Während des Schreibens hat sich im Austausch mit dem Verlag eine Art Running Gag entwickelt, der unser Ansinnen ganz gut beschreibt:

↳ **Wir bereiten alles sauber vor, müssen aber einer intelligenten Leserschaft nicht den Witz vom Witz erklären.**

Eine vorletzte Bemerkung: Sie werden sich fragen, weshalb wir sechs Experimentierfelder vorschlagen – und warum es genau diese sind. Wir haben die Auswahl getroffen, nachdem wir unsere sämtlichen Interview- und Begleitungsprozesse der letzten 20 Jahre analysiert hatten. Die behandelten Experimentierfelder sind aufgrund unserer Forschungs- und Beratungsarbeit die prominentesten, wenn es um die übergeordnete Herausforderung der Strapazierfähigkeit geht. Sie werden merken, dass die Experimentierfelder mitunter auf verschiedenen Ebenen liegen. So widmen wir etwa dem Thema »Team« ein eigenes Kapitel, obwohl es sicherlich Gründe gäbe, es im Kapitel »Organisation« oder auch »Führung« zu behandeln. Der Zuschnitt bleibt daher subjektiv auf der Grundlage unserer eigenen Erfahrung – aber keineswegs beliebig.

Und zum Abschluss, bevor es losgeht: Wir sind nach langer Diskussion dageblieben, **mit den weiblichen und männlichen Formen von Substantiven uneinheitlich** umzugehen. So wird, ohne dass irgendeine Absicht dahintersteht, in bunter Mischung von »Führungskräften«, »Managerinnen«, »Mitarbeitern« und auch »Mitarbeitenden«, »Vordenkern« und »Expertinnen« die Rede sein. In allen Fällen sind alle Geschlechter gemeint. Dieses Vorgehen scheint uns ein strapazierfähiger Kompromiss zu sein, der unserer (hoffentlich breiten) Leserschaft gegenüber Wertschätzung ausdrückt und zugleich für eine gewisse Leichtigkeit steht.

Taufkirchen bei München und Unterwössen im Chiemgau,

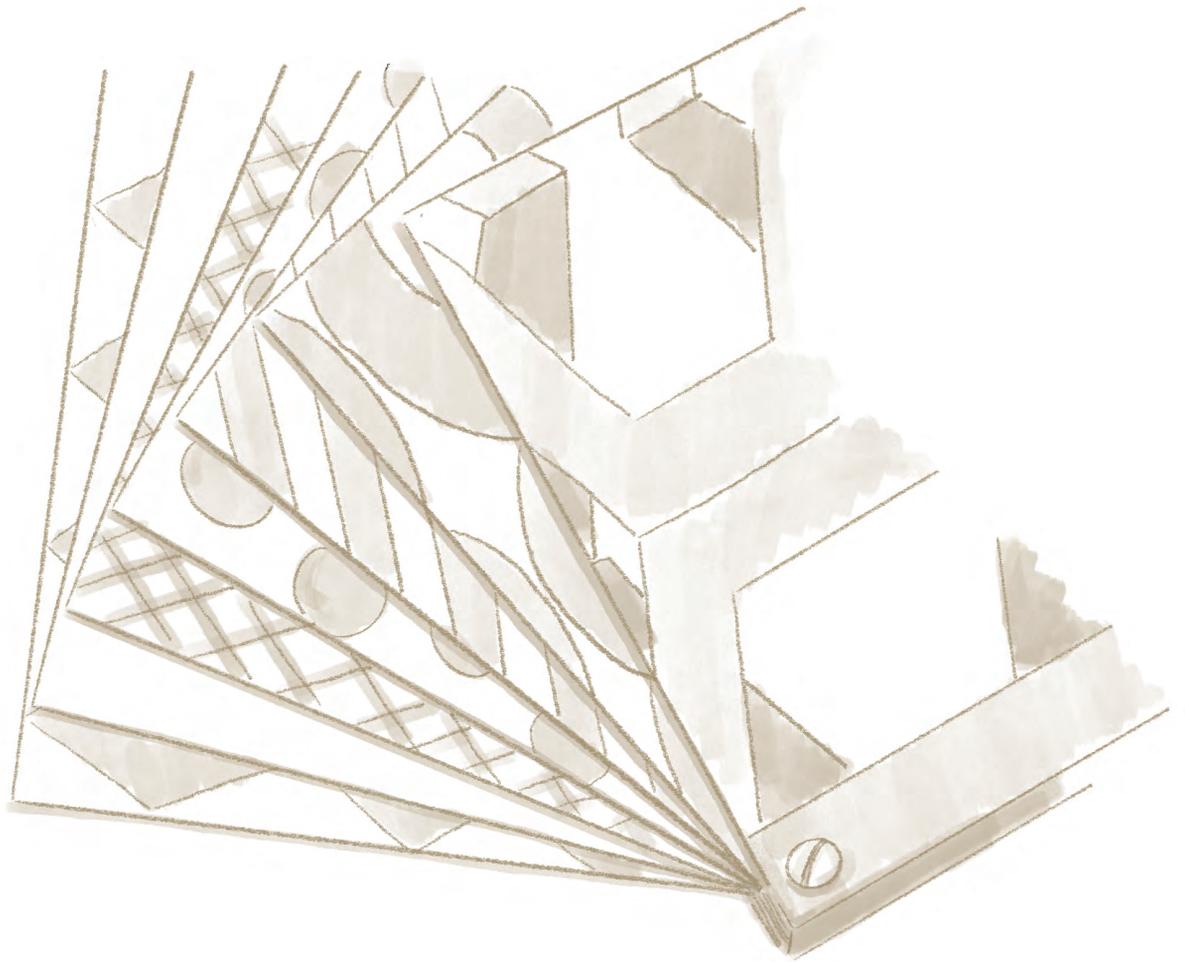
Dirk Osmetz und Stefan Kaduk



KAPITEL 1

DAS UNGLAUBLICHE LEBEN DER MUSTER

Warum Muster uns und unsere Unternehmen prägen und antreiben, selbst wenn wir vor einer weißen Wand stehen, und warum wir neue Erfahrungen und Experimentierfelder benötigen, um aus den Musterwelten auszubrechen, sogar dann, wenn wir das Tier in uns suchen müssen.



↳ Ohne Muster keine Welt!

Die Welt ist! Die Welt ist weder gut noch schlecht, weder bunt noch ein-tönig, weder anstrengend noch erhol-sam, weder schwarz noch weiß, weder richtig noch falsch. Kontur und Inhalt

gewinnt sie erst durch unsere Muster. Erst wenn wir die Welt an oder mit un-seren Mustern messen, lässt sie sich in Kategorien einordnen.

DER MUSTERBEGRIFF IM LAUFE DER ZEIT

Ein Muster bezeichnete vor etwa 500 Jahren, als sich der Begriff aus dem Romanischen in die deutsche Sprache eingebürgert hatte, etwas Vorbildhaftes, ein Probestück, einen Gegenstand, den man zeigt, um Ver-trauen zu erwecken. Zunächst be-zeichnete das Muster unter Kaufleuten eine Referenz für die gehandelten Produkte. Ein Muster diente als Maß-stab für die Quantität und Qualität, die man beim Erwerb größerer Stückzah-len erwarten durfte. Erst im weiteren Verlauf der letzten Jahrhunderte übertrug sich der Begriff auf Zeich-nungen und Stickereien, beschrieb

Ornamente und Formen auf Tapeten und Porzellan. Wir alle kennen heute die Tapetenbücher in Raumausstattergeschäften, in denen man sich ein Bild über die Muster machen kann. Doch zuvor musste das Muster erst einmal seinen Weg in den allgemeinen Sprachgebrauch finden und die Be-deutung von Dingen erhalten, die als Vorbild dienen und an denen man sich orientieren kann. Das Muster wurde schließlich zu einer Probe, die zur Erkennung des Wesens eines Dinges führt, wie es im Deutschen Wörter-buch von Jacob und Wilhelm Grimm nachzulesen ist.

↳ Ein Muster dient der Erkennung des Wesens eines Dinges.

Muster machen die Welt klarer. Sie ge-ben Orientierung und zeigen Relatio-nen auf, meist bezogen auf das Wün-schenswertes, Generelle, Normale, auf das Erwartbare und auf gängige Erwar-tungshaltungen. Unsere Sprache ist

voll von Begriffen rund um Muster: vom mustergültig lernenden Musterschüler über das beispielhafte Ideal eines Mus-terhauses bis hin zur Musterung, in der Soldatenprofile mit dem Eignungsmus-ter abgeglichen werden.



Ohne Muster wäre die Welt ohne jegliche Ordnung, sie wäre dem dauerhaften unbestimmbaren Zufall überlassen. Ob etwas funktioniert oder nicht, würde durch kein Muster Bestätigung erfahren. Es gäbe keine Kontrastfolie, die ein Erkennen, Benennen und Unterscheiden zuließe. Entwicklung, Routine, Klarheit, Entscheidung – all das wäre nicht

möglich oder könnte höchstens für einen kurzen Moment entstehen, um im nächsten Moment wieder vom Chaos des gänzlich Neuen verschluckt zu werden.

Somit ist alles, was Bestand hat, von Mustern geprägt.

» Erschiene eine Maus grundlegend in Größe, Form und Farbe verändert, sooft wir sie sähen, dann könnten wir sie gar nicht benennen.«

George Spencer-Brown

Er war Mathematiker, Ingenieur, Dichter, Songwriter und angeblich auch Weltrekordhalter im Segelfliegen. Bekannt durch sein Buch »Laws of Form«, das auch den Soziologen Niklas Luhmann stark beeinflusste.

DAS GANZE LEBEN EIN EINZIGES MUSTER

Wir werden ständig mit Informationen konfrontiert, die über unsere Sinne ins Gehirn geleitet werden. Auf diese müssen wir adäquat reagieren. Die meisten sind für uns neu. Jeder Baum, jeder Tisch, jedes Auto und jeder Mensch übermittelt im Zusammenspiel zwischen eigener Form und Bewegung mit dem ein- und ausfallenden Licht und den atmosphärischen Gegebenheiten andere Informationen als der Baum, der Tisch, das Auto oder der Mensch daneben. Bisweilen fällt das Sonnenlicht am Morgen anders auf die weiße Wand, und sie erscheint uns dann gar nicht mehr so weiß, wie wir sie gestern Abend noch im Schein der Zimmerlampe abgespeichert hatten. Und dennoch erkennen wir diese Wand als dieselbe weiße Wand. Diese Wahrnehmung geschieht in Bruchteilen von Sekunden und ist uns in der Regel absolut unbewusst. Muster ignorieren also »störende Details« und helfen, das große Ganze zu sehen sowie neue Erfahrungen in bekannte Schemata einzupassen. Sie sind Sortierungs- und Ordnungshelfer.

↳ Wenn Sie zufällig vor einer weißen Wand stehen oder sitzen, dann betrachten Sie diese einmal ganz genau. Sehen Sie die Lichtreflexionen der Lampe oder des Tageslichts, sehen Sie die Schatten der Gegenstände im Raum, sehen Sie die Schrammen, die vielleicht beim letzten Möbelrücken entstanden ...

Wie weiß ist Ihre Wand wirklich?

Sofern sie weiß ist oder jemals war ...

Stellen Sie sich vor, wie dramatisch es wäre, wenn wir die weiße Wand nicht als bekannt wahrnehmen würden. Es würde ein großes Gefühl der Unsicherheit entstehen. Der Neurowissenschaftler und Künstler Beau Lotto sagt: »Jedes Gehirn hasst diese Unsicherheit wie die Pest – und das aus gutem Grund. Einen alten Reflex zu verändern, hat ungeahnte Konsequenzen, und etwas ›nicht zu wissen‹, ist aus evolutionärer Sicht keine gute Sache. In dem Moment, in dem unsere Vorfahren zögerten, weil sie nicht sicher waren, ob es sich bei dem dunklen Umriss vor ihnen nur um einen Schatten oder um ein Raubtier handelte, war es leider schon zu spät.« Deshalb merke: Damit wir weiße Wände und dunkle Schatten unterscheiden können, benötigen wir Muster.

»» Mit Mustern können wir kategorisieren, einordnen, bewerten. Schublade auf – Information hinein – Schublade zu.

Zu Ende gedacht und zugespitzt: Es wäre fatal, wenn wir die »echte Realität« in allen Details unverfälscht wahrnehmen könnten. Wir wären überfordert aufgrund der Vielzahl von Eindrücken, die es zu verarbeiten gilt. Bei jedem Gegenstand müssten wir erneut prüfen, ob es sich wirklich um das Vermutete handelt. Ist der Tisch wirklich ein Tisch? Muster kürzen den Wahrnehmungs- und Einordnungsprozess ab, indem sie vereinfachen.

↳ Die Filterwirkung der Muster macht Komplexität überhaupt erst handhabbar.

Halten Sie bitte – falls Sie überhaupt eine tragen – Ihre Uhr mit der anderen Hand zu. Und fragen Sie sich jetzt, wie das Ziffernblatt aussieht. Ist es digital oder analog? Sind die Stunden alle von 1 bis 12 durchnummeriert oder vielleicht nur die Zahlen 12, 3, 6 und 9. Vielleicht fehlen die Nummern auch ganz. Welche Farbe hat das Ziffernblatt und wie sieht das Markenlogo aus?

Die meisten beschreiben ihre Uhr nicht korrekt, obwohl man ständig draufschaute. Ausnahme: Wenn Ihnen die Uhr sehr viel bedeutet, weil Sie lange darauf gespart haben oder es ein wichtiges Geschenk war.

Uns interessiert nämlich nicht die Uhr, sondern die Zeit, die wir ablesen. Wir erfassen das Muster der beiden Zeiger zueinander in einem in 12 beziehungsweise 60 Sektoren unterteilten Kreis sehr schnell und können alles andere ausblenden.

↳ Gleichzeitig sind die Muster wie ein Netz, in dem Erregungen, Erlebnisse, Erfahrungen, Themen hängen bleiben und andere einfach aufgrund der Maschengröße nicht verfangen.

Übrigens: Wir sind und waren niemals frei von Mustern, nicht einmal bei unserer Geburt. Denn bereits vorgeburtlich gab es Erregungsmuster im geschützten Umfeld der Mutter, die die eigenen Muster geprägt haben. In der frühen embryonalen Entwicklung bilden sich die ersten synaptischen Verbindungen. Sie entstehen nach keinem genetisch festgelegten Bauplan, sondern – sehr verkürzt dargestellt – in Abhängigkeit von ihrer Nützlichkeit.

Das sich entwickelnde Gehirn verknüpft mehr oder weniger wahllos einen Überschuss an Neuronen und Synapsen. Davon ist ein Teil brauchbar, der andere nicht. Dieser unbrauchbare Teil stirbt ab.



↳ **Muster entwickeln sich mit der Gehirnentwicklung nach ihrer Nützlichkeit.**

In den Wissenschaften ist man sich allerdings nicht einig, ob unsere Verhaltensmuster genetisch determiniert sind oder ob sie sich durch Sozialisation herausgebildet haben. Der Klassiker: Gene oder Umwelt? Mal schlägt das Pendel in die eine, dann wieder in die andere Richtung. Im Kern scheint sich die Mehrheit darauf verständigt zu haben, dass die Gene den Menschen – ähnlich einem Rohbau – in seinen Grundstrukturen prägen. Durch die soziale Interaktion kann allerdings das Gebäude sehr individuell aus- und immer wieder umgestaltet

werden. Türen, Fenster, Wintergärten und vieles andere mehr entstehen erst im sozialen Miteinander mit anderen. Kurzum: Muster können sich ändern!

GOOD NEWS: NIX IST FIX

Unsere Muster sind nicht irreversibel festgeschrieben. Sie passen sich durch die sogenannte Neurogenese und Neuroplastizität an die Umgebung an – bis ins hohe Alter. Das weiß man übrigens erst seit etwa 40 Jahren.

Wenn unser Gehirn die Muster ausbildet, die genutzt werden, könnte es bei einer anderen Nutzung auch andere Muster ausbilden. Das klingt logisch und sorgt für Aufbruchstimmung. Denn die Einsicht ist der Schlüssel für den Musterbruch: Man muss sich nämlich fragen, wie das Gehirn auf anderen Bahnen genutzt werden kann. Dazu haben wir uns vor vielen Jahren mit dem Neurobiologen Gerald Hüther und dem Psychologen Klaus-Dieter Dohne ausgetauscht. Es wurde schon damals deutlich, dass das, was wir seit vielen Jahren als Experimente bezeichnen, viel mit dem zu tun hat, was Hüther und Dohne unter neuen Erfahrungen verstehen.

Diese Erfahrungen allerdings mit dem Appell zu koppeln, man möge doch sein Handeln verändern, funktioniert nicht. Die typischen Folgeimperative blockieren: »Seid mutig und innovativ« oder »Ihr müsst die Komfortzone verlassen«. Üblicherweise bleiben diese Forderungen folgenlos. Menschen verändern ihr Handeln in den allerwenigsten Fällen aufgrund eines Appells, der an sie gerichtet wurde. Aus neurobiologischer Sicht darf das nicht verwundern. Denn die hartnäckigste Gegenspielerin eines Veränderungsappells ist die Haltung, die Menschen zu den verschiedensten Dingen ausgebildet haben.

Je nachdem, wie man sein Haus ausbaut.

Beruhigend, oder?

Beide sind im Vorstand der Akademie für Potenzialentfaltung.

**» Raus aus der Welle der Appelle –
rein in neue Erfahrungen,
die Muster ins Wanken bringen!**