

Experimente wagen

«Nicht alles, was wir ausprobieren, funktioniert – aber alles, was funktioniert, wurde ausprobiert.»

Dirk Osmetz, Stefan Kaduk, Dominik Hammer, Philipp Schaller und Hans A. Wüthrich

Organisationen sind Sicherheitsproduzenten und experimentierfeindlich. Neues basiert immer auf Gedankenexperimenten, und diese können nur von Menschen gewagt werden. Menschen, die den Mut haben, Fragen zu stellen, die eigene Intuition auf den Prüfstand zu stellen und eine produktive Unsicherheit zu erzeugen. Der Beitrag basiert auf dem universitären, praxisnahen Forschungsprojekt «Musterbrecher®» und zeigt, wie es mit Führungs- und Organisationsexperimenten gelingen kann, Zukunftsfähigkeit zu schaffen.

Außerhalb von Laboren und technischen Versuchsanordnungen scheinen Experimente negativ belegt zu sein. Dies zeigt beispielsweise der Wahlkampfslogan der CDU für die Bundestagswahl 1957. Er lautete «Keine Experimente». Was vor 57 Jahren nach den Unsicherheiten der Nachkriegsjahre und angesichts aufkommender Ängste im Kalten Krieg vielleicht opportun war, scheint sich bis heute in unsere gesellschaftliche DNA eingebrannt zu haben. Bloß nicht experimentieren! Experimente sind gefährlich und erzeugen Unsicherheit, ihr Ausgang ist ungewiss. Aber halt. Experimentieren wir nicht ständig? Sind Versuch und Irrtum nicht genau das, was für uns Menschen – ja vielleicht für die gesamte Natur – der entscheidende Entwicklungsmotor war?

Unser ganzes Leben kann als eine Aneinanderreihung vieler Experimente betrachtet werden: Wird die Partnerschaft halten? Wird meine Tochter das Gymnasium erfolgreich abschließen? Ist die neue Technologie produktionstechnisch beherrschbar? Wird das Produkt vom Kunden akzeptiert? Natürlich geht es dabei nicht um ungerichtes Ausprobieren und sicherlich sind wir bestrebt, etwas dazu beizutragen, dass unsere Versuche in geordneten Bahnen verlaufen. Das Ende jedoch bleibt stets offen und ist ungewiss.

Organisation produziert Sicherheit

Trotz dieses offensichtlichen Versuchens und Ausprobierens scheinen in Organisationen die Plakate mit der Aufschrift «Keine Experimente» allgegenwärtig. Sie tragen zwar nicht mehr den Kopf von Konrad Adenauer, dafür sind andere Repräsen-

tantan der Experimentierfeindlichkeit darauf zu sehen: hier das Projekt-, dort das Prozess- oder das Ideenmanagement. Mit «Passion 2020», «Arbeitssicherheit zuerst» oder «Customer FocusPlus» wird für Initiativen geworben, deren Ausgang scheinbar determiniert ist. Zum festgelegten Zeitpunkt werden, so der Projektplan, die gewünschte Leidenschaft, die notwendige Sorgfalt oder die Kundenorientierung im Unternehmen vorhanden sein. Nur nicht den Hauch von Unsicherheit oder gar Ergebnisoffenheit aufkommen lassen. Treten die Ergebnisse nicht wie geplant ein, begründet man dies mit den sich ändernden Rahmenbedingungen bei der Projektabwicklung.

Dirk Baecker beschreibt den Mechanismus von Organisation als ein Einrichten von Entscheidungsabläufen, in denen diese mit Kompetenz, Ressourcen und Fähigkeiten ausgestattet werden. Getroffene Entscheidungen vermitteln Klarheit, so dass andere Stellen der Organisation bis hin zum Kunden damit nicht mehr belastet werden (Baecker 2003, S. 34 f.). Organisationen geben uns ein Gefühl der Sicherheit: Verlässlichkeit und Wiederholbarkeit sind entscheidende Merkmale (Ortmann 2001, S. 73 ff.). Und das Management versteht sich als die Planungsinstanz der Organisation, als Erfüllungsgehilfe von Kontinuität, Produktivität, Wertschöpfung und Stabilität.

Täglich werden wir alle bewusst oder unbewusst ständig mit Organisationen und Management konfrontiert. Wir arbeiten, lernen und bilden uns in Organisationen. Noch nie war das Leben so «gemanagt» wie heute. In der Organisation wird Rationalität angestrebt; sie will maximale Sicherheit vermitteln. Management kann deshalb die mit dem Experiment

zwingend verbundene Unsicherheit nicht ernsthaft zulassen. Selbst bei der Suche nach dem Neuen «entsendet» die Organisation ihren «Sicherheitsagenten», der letztlich dafür sorgt, dass alles bleibt, wie es war – das Management oder in diesem Fall das Innovationsmanagement. Ulf Pillkahn, Key Expert für Strategy, Innovation und Foresight der Siemens AG, spricht in diesem Zusammenhang von der «Fischstäbchen-Denke». Management, im Sinne der oben angedeuteten organisationalen Funktion, mag keinen frischen Fisch, weil man ja nie weiß, was man fängt. Außerdem ist Fisch in unbearbeiteter Form «unschön», vielleicht ist sogar noch Beifang im Netz. Fischstäbchen dagegen sind eine saubere Sache: Sie sind stets gleich groß, haben die gleiche Form und schmecken immer gleich – vor allem nicht nach Fisch. Mit den Instrumenten des Innovationsmanagements wird das Experiment in Kästchenform gebracht. Doch die Nebenwirkungen dieses Denkens können beträchtlich sein, wie Pillkahn uns in einem Interview sagte: «Nehmen wir den meines Erachtens innovativsten Bereich bei Siemens. Das ist der Bereich Healthcare. Wenn wir dort nach dem Innovationsprozess fragen, dann teilt man uns mit, dass man natürlich einen solchen habe. Schauen wir uns die tatsächlichen Innovationen genauer an, stellen wir jedoch fest: Null Prozent der Innovationen kommen aus diesem Prozess. Alles Neue ist komplett am Innovationsprozess vorbei entstanden.» (Kaduk, Osmetz, Wüthrich & Hammer 2013, S. 55 f.).

Es stellt sich sofort die Frage, wie in Organisationen dann trotz allen Sicherheitsstrebens jemals etwas Neues erkannt werden kann. Wie kommt es dennoch zu Veränderung und Innovation? Warum «riskieren» es manche Unternehmer, Mitarbeitenden am Band oder im Callcenter tatsächliche Freiräume zu geben? Weil zumindest einige von uns damit begonnen haben, Fragen zu stellen.

Und genau hier beginnt der erste Schritt zur Entdeckung des Neuen: beim Gedankenexperiment. Dieses kann nur von Menschen hervorgebracht und nie von Organisationen gewagt oder durch Prozesse gemanagt werden. Es geht um bislang unbeantwortete, ja sogar um prinzipiell unbeantwortbare Fragen (von Foerster 1993, S. 69 ff.). Fragen also, für die noch kein Bezugssystem existiert, in dem sie eindeutig zu beantworten wären. Genau diese Fragen sind es aber, die uns auf die höchste Stufe der Unsicherheit führen. Wer auf etwas Unbeantwortbares dennoch antwortet, der exponiert sich. Er kann auf kein Sicherheit gebendes Faktum aus der Vergangenheit verweisen. Andererseits entsteht daraus eine sehr große Freiheit, so Heinz von Foerster. Denn wir können nahezu beliebig antworten, sofern wir den Preis der Verantwortung zu zahlen bereit sind.

Manager haben das Experimentieren nicht gelernt

Während man aus dem Flugzeug eine kunterbunte Landschaft von Organisationen sieht, zeigt sich bei der Betriebsbe-

sichtigung vor Ort, dass es weltweit offenbar nur einen einzigen Organisationsdesigner gibt: überall dieselben Systeme, Instrumente, Prozesse und Strukturen. Stets dieselben Antworten, aber selten Experimente, die Neues entstehen lassen und Fortschritt erzeugen könnten. François Jacob nannte das Experiment einmal «Brutkasten der Hoffnung. Eine Maschine zur Herstellung von Zukunft.» (Jacob 1988, S. 11 f.).

«Fragen – der erste Schritt zur Entdeckung des Neuen.»

Kary Mullis, Nobelpreisträger für Chemie, sieht das Experiment als zentrale Basis moderner Wissenschaft. Diese Denkweise ist nicht sehr alt, aber sie prägte die letzten 350 Jahre, von dem Moment an, in dem sich die Mathematik und die Naturwissenschaften von der Philosophie trennten. Als man Ende des 16. Jahrhunderts zu experimentieren begann, bedrohte man die Autorität der Heiligen Schrift (Stengers 1998, S. 398 f.). Ohne den Mut, Fragen zu stellen, die bisher keiner zu stellen gewagt hatte, wären die innovatorischen Bewegungen bis heute nicht möglich gewesen. Nicht mehr der aus heutiger Sicht fast naive Umgang mit scheinbar gesichertem Wissen, das von Klerus und Adel «verwaltet» wurde, sondern die Evidenz durch das Experiment wurde von diesem Zeitpunkt an ausschlaggebend. Das induktiv-experimentelle Vorgehen als neuer Forschungsstandard setzte sich durch.

Doch wo finden wir diesen Mut zum Experimentieren im Management? Aus der Erfahrung von über 600 narrativen Interviews in den unterschiedlichsten Organisationen, vom Automobilbauer bis zur Versicherung, vom Krankenhaus bis zur Bundesbehörde, ist unsere Antwort ziemlich eindeutig: an erschreckend wenigen Orten. Nur spärlich wird eine bislang als gültig anerkannte Prämisse durch einen Versuch in Frage gestellt. Ein Grund dafür könnte sein, dass das Experimentieren weder Bestandteil der universitären Management-Curricula noch der Führungsausbildung ist. Man kennt den Begriff eventuell noch in der Marktforschung und lernt in der Organisationspsychologie das eine oder andere wissenschaftliche Experiment kennen. Die Ausbildung und das Selbstverständnis von Management schließen das Experimentieren aber ex definitione aus. Management wird als die Planungsinstanz in der Organisation interpretiert. Es geht um die Gestaltung und Lenkung nach anerkannten Prinzipien, die primär die Effizienz sicherstellen sollen. Der Versuch liegt im blinden Fleck des Managements. Ein Manager experimentiert nicht. Er weiß, was zu tun ist, und man möchte sich schließlich nicht der Gefahr aussetzen, unangenehm überrascht zu werden. Es geht hier nicht um Manager-Bashing, denn diese Angst vor unangenehmen Überraschungen findet man nicht nur im organisationalen Kontext. Auch im gesellschaftlichen Umfeld stellt das Streben nach Evidenz und Berechenbarkeit die Ma-

xime des Handelns dar. Wir extrapolieren Trends, berechnen die Eintrittswahrscheinlichkeit von sensitiven Szenarien und prognostizieren permanent zukünftige Entwicklungen – gerade so, als ob wir die Ungewissheit der Zukunft ausschalten könnten, indem wir sie einfach ignorieren. Solche Muster, die sich einmal als sinnvoll erwiesen haben, prägen auch weiterhin unser Verhalten. So lässt sich auch unser dominantes Sicherheitsstreben erklären, denn Unsicherheit bedrohte uns im Laufe unserer Entwicklungsgeschichte häufig in unserer Existenz: Handelt es sich um eine Schmusekatze oder einen Säbelzahn tiger? Waren unsere Vorfahren bei dieser Einschätzung unsicher, konnte es oft zu spät sein. Doch im heutigen wirtschaftlichen Kontext könnte uns genau dieses Festhalten an antrainierten Mustern zum Verhängnis werden. Wie reagieren wir, wenn sich heutzutage das Raubtier in Form einer drohenden Finanzkrise anpirscht? Auf einem Kongress in Venedig im Herbst 2008 gab der Nobelpreisträger Robert Solow auf die Frage, weshalb die Experten nicht vor der Finanzkrise gewarnt hätten, eine lapidare Antwort: «Das hat mich nicht überrascht. Ökonomen sind schlecht darin, Dinge vorauszusagen.» (Zitiert nach Hagelüken 2008). Ein überraschendes Statement in einer Zeit, in der im Wochentakt immer wieder neue, auf vermeintlich exakten Daten basierende Prognosen für alles Mögliche herausgegeben werden – in der ehrenwerten Absicht, der Zukunft ihre Ungewissheit zu nehmen.

Weshalb bleibt die bemerkenswert schlechte Treffsicherheit von Prognosen eigentlich so folgenlos? Anders gefragt: Warum gestehen wir uns nicht die Unmöglichkeit gezielter Vorhersagen ein und akzeptieren den experimentellen Charakter jeglichen wirtschaftlichen Handelns – egal, ob auf volkswirtschaftlicher, Unternehmens- oder Teamebene? Wahrscheinlich ist das Muster des «Festhaltens» an einer von Experten hervorbrachten Prognosezahl so sehr in uns verankert, dass Enttäuschungen über deren wiederkehrende Fehlerhaftigkeit nicht daran rütteln können. Der 84-jährige Robert Solow empfiehlt

Das Führungsexperiment unterscheidet sich vom Projekt.

Es:

- beginnt mit einer Frage,
- ist wirklich ergebnisoffen und verlangt keine Rechtfertigung,
- baut auf Freiwilligkeit statt auf Fremdverpflichtung,
- ist mutig, aber kein russisches Roulette,
- erzeugt neue Perspektiven und Erfahrungswelten,
- setzt auf Beziehung statt auf Systemkontrolle und
- irritiert in positivem Sinn.

sich und seiner Zunft übrigens ein eher handwerkliches Selbstverständnis: «Ich erwarte von meinem Klempner keine Vorhersage, wann die Toilette zusammenbricht, sondern eine Reparatur. Wir Ökonomen sind da, um nach der Krise zu reparieren.» (Zitiert nach Hagelüken 2008). Vielleicht sollte man es nicht so weit kommen lassen, sondern sorgt stattdessen mit klugen Experimenten dafür, Krisen und sonstige Störungen robuster zu überstehen anstatt professionell geplante Projekte auf der Grundlage einer «gesicherten Prognose» zu starten. Neben der Arbeit *im* System zur Sicherstellung der Wertschöpfung, wird die Arbeit *am* System – das Hinterfragen des Bestehenden und das verantwortungsvolle Experimentieren – zum erweiterten Aufgabengebiet von Führungskräften.

Musterbrecher wagen Experimente

Ab und zu erlebt man auf der ermüdenden Besichtigungstour durch die Organisationen eine Überraschung und trifft auf Menschen, die den Steuerungs- und Kontrollraum renoviert oder gar umgebaut haben. Manche geben den Systemen nur einen neuen Anstrich, andere trauen sich, vorgeschriebene Systemupdates zu ignorieren, wiederum andere lassen gänzlich neue Komponenten bauen und verstecken sie geschickt in den alten grauen Gehäusen.

Genau um diese Renovierer, Umbauer, Update-Ignorierer und Komponentenauswechsler geht es uns, wenn wir von Führungs- und Organisationsexperimenten reden. Wir nennen sie Musterbrecher. Diese Menschen würden sich selbst nie als Rebellen oder Querdenker bezeichnen. Sie wissen, dass es letztlich albern ist, sich publikumswirksam als Nonkonformisten zu gerieren. Deshalb ziehen sie erst gar nicht in einen Kampf um die sichtbare Abweichung vom Üblichen, zumal er meist gegen die «Konformisten des Anderseins», wie Norbert Bolz es ausdrückt, geführt wird (Bolz 2011, S. 781 ff.). Diese «Musterbrecher» haben den Mut, Fragen zu stellen. Es handelt sich um Fragen, bei deren Beantwortung weder irgendein Algorithmus noch die Erfahrung eines bereits erfolgreich beschrittenen Weges helfen könnten. Im Rahmen des universitären Forschungsprojekts «Musterbrecher®» beschäftigen wir uns seit über einem Jahrzehnt mit Persönlichkeiten, die den vordergründigen Antworten auf die üblichen Fragen misstrauen. «Kann ich meinem Mitarbeiter vertrauen?», «Brauchen wir im Außendienst ein Reporting?», «Müssen unsere Krankenhäuser nach Managementstandards geführt werden?» oder «Bestimmt der Chef das Gehalt?»

Beispiel: Jeder weiß am besten, was er verdient

Bei der Unternehmensberatung Vollmer & Scheffczyk in Hannover kann jeder Mitarbeiter sein Gehalt selbst bestimmen. Lars Vollmer, einer der Geschäftsführer, beschreibt sein Experiment wie folgt: «Wir haben das Unternehmen 1999 gegründet und uns über die Jahre hinweg im Bereich Lean Management

einen Namen gemacht. In diesem Feld haben wir unsere Passion entdeckt. Wir waren etwas «seitenwindanfällig», wie das ein Bekannter von mir nennt. Das heißt, wir haben uns vom Seitenwind anderer Organisationen aus unserem Umfeld drücken lassen. Wir dachten zum Beispiel, wir bräuchten ein Anreizsystem. Daraus entstand dann ein sehr diffiziles Gehaltsgefüge mit einem Grundgehalt, und für die verschiedensten Arten von individuellen Leistungen gab es so genannte Bonuspunkte. Damals waren wir noch so naiv und dachten, es gäbe individuelle Leistungen.

Also, für die erbrachten Tage, für Akquiseleistung, für Qualifikation und Kundenzufriedenheit bekam man Punkte. Das Ergebnis haben wir dann mit dem Unternehmensgewinn zu be- und verrechnen versucht, um daraus den individuellen Bonus zu bestimmen. Es machte damals der Witz die Runde, man könne hier nur anfangen, wenn man das Modell verstanden habe. Der Länderfinanzausgleich war wohl nichts dagegen. Übrigens wurde das von uns dann über die Jahre noch präzisiert. Wir fanden es aber in Ordnung. Ungefähr 2010 merkten wir dann aber, dass sich der Geist der Kollegen wendete. Man überlegte auf einmal: «Wie kann ich im Zweifel einen positiven Effekt auf meine Bonuspunkte erwirken?» Und nicht: «Wie kann ich etwas Gutes für das Unternehmen, das Team, den Auftrag oder den Kunden tun?» Im Großen und Ganzen klappte zwar alles noch gut, aber das Pendel begann in die falsche Richtung auszuschlagen. Zudem waren alle unzufrieden. Gerechtfühler fühlte sich das offenbar für keinen an. Bei uns verfestigte sich der Eindruck, dass nicht nur unsere Bonusorientierung nicht mehr stimmte, sondern sogar das gesamte professionelle Managementsystem, das wir mittlerweile aufgebaut hatten. Wir hatten angefangen, ein Managementteam zu gründen. Obwohl wir gerade einmal 20 Mitarbeiter hatten, bildeten sich bei uns Hierarchien heraus. Wir wollten auch eine funktionale Teilung vornehmen. Aus irgendeinem Grund glaubten wir, all die «gepriesenen» Methoden anwenden zu müssen. Es fühlte sich aber nicht mehr gut an.

Alle, die bei V & S arbeiteten, trafen sich damals im Büro. Die Fähigkeiten, die wir in der Beratung bei unseren Kunden anwandten, nutzten wir, um uns selbst zu hinterfragen. Eines war uns allen klar: Das bestehende Modell musste weg. Diesen Gedanken haben wir ein paar Monate reifen lassen. Das war keine einhellig spontane Entscheidung. Doch mit der Zeit wurde deutlich, dass wir einen neuen Weg finden mussten. Wir fingen an, das Managementteam wieder aufzulösen und eine «hierarchiehomogene» Organisation zu schaffen. Führung war für uns nur noch eine situative Rolle und keine Stelle mehr. Daran arbeiten wir übrigens bis heute. Wir haben sehr viel über Verantwortung diskutiert – und eben auch über Bezahlung. Der erste und entscheidende Schritt war, dass wir erst einmal die Gehälter offenlegten. Jetzt wurden wir mutig. Zuerst stellten wir uns die Frage: Wer bestimmt in Zukunft die Gehälter?

Und als wir uns damit erstmalig selbst intensiv befassten, merkten wir, es kann am allerwenigsten der Geschäftsführer sein. Der dürfte das zwar, weiß aber in der Regel nicht, was wer wirklich geleistet hat. Alle anderen Kollegen wissen das besser. Also war der Chef schon einmal raus. Doch dann stellten wir fest, dass wir in den Projekten nur punktuell zusammenarbeiteten. Also sahen die Kollegen auch nur einen Ausschnitt der Leistung. Irgendwann kam dann der Einwurf, dass man eigentlich seinen Verdienst am besten selbst einschätzen könne. Danach begannen wir, uns von dieser Idee gegenseitig zu überzeugen. Das beste Argument war: Wenn wir wirklich Verantwortung übernehmen wollen, dann müssen wir damit beim eigenen Gehalt beginnen. Das Experiment startete zum 1. Januar 2011. Zuerst hatten wir noch das Veto der Geschäftsführung als «Netz» in das System eingezogen. Das war aber nicht konsequent, also führten wir ein Vetorecht für alle ein.»

Mittlerweile hat V & S mehrere Iterationszyklen hinter sich, und man ist beim konsultativen Einzelentscheid angekommen. Jeder Mitarbeiter muss sich mit mindestens zwei Kollegen oder Kolleginnen beratschlagen. Das Modell von V & S scheint erfolgreich zu sein, bedarf aber ständiger Anpassungen. Lars Vollmer hatte ein unbeantwortbare Frage gestellt und ein Experiment gewagt. Nicht jeder konnte diesen Weg mitgehen. Die meisten Hürden waren nicht vorhersehbar (Kaduk, Osmetz, Wüthrich & Hammer 2013, S. 233 f.).

«Musterbrecher misstrauen den vordergründigen Antworten, denken das Udenkbare und experimentieren.»

Vielleicht haben Sie jetzt ein Gefühl der Unsicherheit. Welche Betrugsmöglichkeiten eröffnet das Experiment? Welche Anforderungen stellt ein solcher Versuch an die Mitarbeitenden? Wer ist davon überfordert? Bei V & S war nicht jeder Mitarbeitende in der Lage, mit dieser Freiheit umzugehen, und einige haben das Unternehmen auch verlassen. Doch es ist nicht vorhersehbar, wer das sein wird. Experimente sind nun einmal ergebnisoffen, ebenso in die eine, wie in die andere Richtung. Darum erlauben sie einen wertschätzenden Blick auch auf die Schattenseiten, sie erfordern diesen sogar. Sie suchen nicht nach Schuldigen, sondern nach Erkenntnis.

Beispiel: Wir leisten uns das

Die allsafe JUNGFALK GmbH & Co. KG in Engen am Bodensee stellt Ladegut-Sicherungssysteme her. Vor knapp 15 Jahren stellte der heutige Geschäftsführer Detlef Lohmann fest, dass er in dem Konzern, in dem er damals tätig war, nicht weiterkam. Er veräußerte sein noch nicht ganz abbezahltes Haus, zog mit Frau und zwei Kindern in eine Mietwohnung und erwarb 25,2 Prozent des Unternehmens, das damals noch Ankra Jungfalk

hieß. «Ich kannte mich überhaupt nicht mit Ladegutsicherung aus. Wusste wenig über Betriebswirtschaft, die über Budgetverantwortung hinausging. Ich war somit der, der am meisten lernen musste. Darum ließ ich auch alles laufen, saß der kaufmännischen Leitung auf dem Schoß und fragte ihr Löcher in den Bauch. Ich war ein Gegenpol zum alten Chef, der sehr effizient und patriarchalisch geführt hatte», erinnert sich Lohmann (Kaduk, Osmetz, Wüthrich & Hammer 2013, S. 95). Er fragte sich, wie er eigentlich arbeiten will. Sein Unternehmen sollte so transparent und vielfältig sein, wie er Konzerne erlebt hatte, andererseits aber auch die unternehmerische Schnelligkeit, Konsequenz und Kultur des Mittelstands besitzen. Er begann zu experimentieren, schaffte Abteilungen und Abteilungsleiter ab und organisierte alles an den Prozessen.

«Durch Ausprobieren persönliche Sicherheit finden.»

Lohmann macht bis heute vieles anders. So investiert er in die Ausbildung von Menschen, bezahlt Leiharbeiter über dem gesetzlichen Lohn und besser als die eigenen Festangestellten, da sie ein höheres Risiko tragen. Er mischt sich nicht in das operative Geschäft ein, teilt stattdessen aber täglich selbst die Post aus. Er verzichtet auf jede Zeiterfassung, gibt keine Budgets vor und macht alle Zahlen für jeden Mitarbeitenden zugänglich. Und auch wenn dieses Modell dem klassischen Effizienzdenken komplett entgegensteht, konnte Detlef Lohmann in den letzten Jahren den Umsatz vervierfachen, den Gewinn verzweifachen und die Zahl der Mitarbeitenden fast verdreifachen.

Beispiel: Der Mensch ist Zweck und niemals Mittel

Nach einer Zugfahrt von Stuttgart nach München mit Götz W. Werner, dem Gründer der dm Drogeriemärkte, war uns klar, dass er niemals so erfolgreich gewesen wäre, hätte er versucht, die bekannten Muster zu optimieren statt mit neuen zu experimentieren. Seiner Meinung nach ist die konstruktive Unzufriedenheit etwas zutiefst Menschliches, aus dem echte Innovationsfitness entsteht. Vermutlich hat er aus dieser Haltung heraus gemeinsam mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei dm vieles anders gemacht. Er habe festgestellt, so erzählt er uns, dass jedes Jahr Tausende von Studenten aus den Universitäten kämen, denen die ganze Zeit gesagt worden sei, der Mensch sei Kostenfaktor, Nutzfaktor, Spaßfaktor, Konsumfaktor, Humanressource. Das sei aber ein komplett falsches Bild. Der Mensch sei nie Mittel, sondern immer Zweck. Das sei das Dilemma. «Wenn Sie die Menschen immer als Mittel betrachten, dann wird man dem Anderen nicht gerecht. Dann wird man unmenschlich. Es ist schwierig, den Verantwortlichen in Unternehmen klar zu machen, dass es nicht ihre primäre Aufgabe ist, erstklassige Autos zu verkaufen oder gute Zahnpasta – sondern, dass sie Rahmenbedingungen schaffen müssen, die

es den Menschen ermöglichen, ihre Biografie zu leben. »Zuerst einmal müssen Sie den Menschen etwas zutrauen. Zutrauen ist eine Bringschuld, Vertrauen ist die Resultante. Ich muss den Menschen erst einmal Teilhabe gewähren, damit sie teilnehmen können.» (Kaduk, Osmetz, Wüthrich & Hammer 2013, S. 162)

«Man muss sich die prinzipielle Frage stellen, ob man im Leben etwas erreichen kann, wenn man Druck aufbaut. Und die meisten meinen, das tun zu müssen. Ich bin der Überzeugung, dass man nur durch Sog etwas erreicht. Sie müssen alles im Unternehmen verhindern, was Druck erzeugt. Sie dürfen sich keinem Wachstumszwang aussetzen, denn das erzeugt Druck. Sie sollten keine leistungsorientierte Bezahlung einführen. Das ist der absolute Sargnagel für die Kultur, denn dadurch entsteht wieder Druck. Gerade im letzten Fall entlohnt man Menschen wieder für die geleistete Arbeit – und entlohnt sie nicht, damit sie sich das Arbeiten leisten können» (Kaduk, Osmetz, Wüthrich & Hammer 2013, S. 163). Werner betont, dass jeder im Wertschöpfungsprozess gleich wichtig sei. Darum sei die Anzahl der Vorgaben und Anweisungen auf ein Mindestmaß reduziert. Die Mitarbeitenden bestimmten bei Neueinstellungen mit. Sie besäßen ein Mitspracherecht bei der Auswahl des Sortiments und vollen Einblick in die Geschäftszahlen. Man würde die Gehälter der Filialleiterinnen und -leiter kennen und wissen, wo Sonderprojekte laufen, auf die man sich bewerben kann. Konsequenterweise würde auf eine Kostenrechnung verzichtet. Der Kostenbegriff ist aus Werners Sicht negativ belegt. Stattdessen bilde man Leistungen über eine sogenannte Wertbildungsrechnung ab. Darum spreche man bei dm nicht von «Personalkosten», sondern von «Mitarbeitereinkommen».

«Die Führungsperson der Zukunft ist nicht die, die alles weiß und besser kann, sondern die, die die notwendigen Fragen stellt. Wer Fragen stellt, eröffnet Bewusstsein. Die Zukunft erobere ich nicht mit Antworten, sondern mit Fragen. Heute kann ich keine Menschen mehr führen, indem ich Fragen beantworte, sondern ich muss das Bewusstsein führen, indem ich Fragen stelle. Das ist aus meiner Sicht die «kopernikanische Wende» in der Führung» (Kaduk, Osmetz, Wüthrich & Hammer 2013, S. 164).

Die von uns untersuchten Musterbrecher haben durch Fragen und Ausprobieren ihre persönliche Sicherheit gefunden. Eine Sicherheit, die Projekte mit Meilensteinen und klar definiertem Ergebnis niemals geben können.

Mit Führungsexperimenten die Organisationsentwicklung unterstützen

Seit einigen Jahren begleiten wir Vorstandsbereiche, Abteilungen und Teams beim gezielten Experimentieren. Bei einem Automobilhersteller beispielsweise wurde ein neues Einarbeitungsprogramm erprobt. Während eines Jahres durchliefen die Neuen Stationen in allen Bereichen der Abteilung, über mehrere Standorte verteilt, mit jeweils eigenen Projekten. Die einzuar-

beitenden Ingenieure wurden zwar erst später als üblich am eigentlichen Arbeitsplatz produktiv, sie vernetzten sich aber in bemerkenswerter Weise und arbeiteten mit ausgeprägter Selbstverantwortung. In einem öffentlichen Unternehmen wurden versuchsweise Projektrollen ausgeschrieben, auf die sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerben konnten. Anders als befürchtet, meldeten sich viele Mitarbeitende, vor allem aber auch solche, mit deren Interesse niemand gerechnet hätte. In einem anderen Begleitungsprozess entstand die Experimentieridee, dass Kollegen die Schulung anderer Kollegen übernehmen sollten. Die Anregung stieß auf unerwartet große Resonanz. Die Nachfrage nach wichtigen Ausbildungsthemen war ebenso groß wie die Anzahl der schulungswilligen Kollegen. Ein anderes Beispiel ist der Leiter einer großen Behörde in der Schweiz, der damit begann, seine Geschäftsleitungssitzungen öffentlich abzuhalten. Die hergestellte Öffentlichkeit führte dazu, dass Entscheidungen sorgfältiger getroffen und von der Organisation besser verstanden wurden.

Bei all diesen Experimenten hatten Führungskräfte und Mitarbeiter ernsthaft damit begonnen, sich von den typischen Grundannahmen zu lösen: Mitarbeitende brauchen «Hilfe», weil sie mit der absoluten Transparenz nicht umgehen können. Informationen müssen stufengerecht aufbereitet werden. Mitarbeiter müssen möglichst schnell und spezialisiert an ihrem Arbeitsplatz eingearbeitet werden. Man benötigt ausgebildetes Personal, um Inhalte zu vermitteln, und Kollegen sind nicht daran interessiert, von Kollegen zu lernen.

Es kommt darauf an, diese Grundannahmen und die eigene Intuition auf den Prüfstand zu stellen: Denn «unsere Intuition spricht über alles Mögliche mit uns. Wir haben eine sehr starke Intuition, bezogen auf unsere eigenen Fähigkeiten, dazu, wie Wirtschaft funktioniert oder wie wir Lehrer bezahlen sollten. Aber solange wir nicht anfangen, diese Eingebung auf die Probe zu stellen, werden wir nie etwas besser machen. Wir benötigen das systematische Experiment» (Ariely 2008). Ergebnisoffene Vorhaben in Organisationen provozieren Unsicherheit, erfordern Mut und können Mitarbeitende überfordern. Wer betriebliche Experimente durchführt, trägt deshalb eine besondere Verantwortung und sollte sich an ethischen Grundsätzen orientieren: Verhältnismäßigkeit – Aufwand und Erkenntnisgewinn müssen in einem vertretbaren Verhältnis stehen, und die Belastung der Mitwirkenden ist möglichst gering zu halten. Freiwilligkeit – Die Beteiligten sollen aus freiem Willen am Experiment teilnehmen und jederzeit die Möglichkeit haben, über den Abbruch zu entscheiden. Sorgfalt – Experimente dürfen Versuchspersonen nicht schädigen oder in ihrem Selbstwertgefühl verletzen. Täuschungen, Manipulationen und negative Effekte wie Stress oder Angst sind zu vermeiden, und der Schutz der Privatsphäre ist sicherzustellen (vgl. dazu auch: Ethische Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e.V.). Diese Grundsätze gelten für jeden betrieblichen Ver-



änderungsprozess. Das Experiment unterscheidet sich nur insofern, als von Beginn an offengelegt werden sollte, dass es sich um einen ergebnisoffenen Prozess handelt und die konkreten Folgen des Handelns nicht absehbar sind. Dabei hilft es, die Rolle der Führung klarzumachen: Neben der Verantwortung für ethisch korrektes Handeln besteht auch eine Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern, die Zukunftsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Und dies ist nur über Veränderung möglich. Insofern kann es in Organisationen auch seitens der Mitarbeitenden keinen Anspruch auf Stabilität geben. Aus der Kybernetik wissen wir: Selbst wer «nur» einen stabilen Zustand anstrebt, muss sich permanent verändern. Ein geeignetes Mittel dazu sind Experimente.

In Konzernen und großen Unternehmen finden wir unterschiedlichste Labore. Doch diese sind darauf ausgerichtet, dass neue chemische Verfahren, effektivere medizinische Wirkstoffe, leistungsfähigere Triebwerke oder besser zu bearbeitende Materialien erforscht werden. Was fehlt sind Labore, in denen neue Formen der Organisation oder ein anderes Managementverständnis erkundet werden. Hoffen wir, dass Organisationen vermehrt ihre Prämissen hinterfragen und die Mächtigkeit von gezielten und verantwortungsvollen Führungsexperimenten erkennen.

Übrigens: Nach 1957 dauerte es noch zwölf Jahre, bis die Bundesbürger den Versuch einer neuen deutschen Regierung wagten. Und dies taten sie erst nach dem Experiment der großen Koalition von 1966 bis 1969.



Dirk Osmetz

Dr. rer. pol., Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtsch.-Ing.,
Gründer und Partner der Musterbrecher®
Managementberater

Kontakt:
dirk.osmetz@musterbrecher.de



Stefan Kaduk

Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Gründer und Partner
der Musterbrecher® Managementberater

Kontakt:
stefan.kaduk@musterbrecher.de



Dominik Hammer

Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Professor
für Internationales Management an der
Hochschule München

Kontakt:
dominik.hammer@musterbrecher.de



Philipp Schaller

M. Sc., Wissenschaftlicher Assistent und
Doktorand am Lehrstuhl für Internationales
Management an der Universität der Bundes-
wehr München

Kontakt:
philipp.schaller@unibw.de



Hans A. Wüthrich

Univ.-Prof. Dr. oec., Inhaber des Lehrstuhls
für Internationales Management an der
Universität der Bundeswehr München

Kontakt:
hans.wuethrich@unibw.de

Literatur

- **Ariely, D. (2008).** Are we in control of our own decisions? Verfügbar über: http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions.html [letzter Abruf: 20.02.2014].
- **Baecker, D. (2003).** Organisation und Management, 3. Aufl., Suhrkamp.
- **Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen:** Ethische Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e.V. und des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.; Verfügbar über: <http://www.bdp-verband.org/bdp/verband/ethik.html> [letzter Abruf: 06.05.2014].
- **Bolz, N. (2011).** Konformisten des Andersseins, in: MERKUR-Sonderheft 10/11-2011, Sag die Wahrheit! - Warum jeder ein Nonkonformist sein will, aber nur wenige es sind, S. 781 ff.
- **Foerster, H. v. (1993).** KybernEthik, Merve.
- **Hagelüken, A. (2008).** Ökonomen sind auch nur Klempner, in: Süddeutsche Zeitung, 27.11.2008.
- **Jacob, F. (1988).** Die innere Statue - Autobiografie des Genbiologen und Nobelpreisträgers, Zürich, S. 11-12.
- **Kaduk, S., Osmetz, D., Wüthrich, H.A. & Hammer, D. (2013).** Musterbrecher - Die Kunst, das Spiel zu drehen, Murmann.
- **Ortmann, G. (2001).** Organisation - ein Handlungsfeld mit Eigensinn, in: Bardmann, Th. M. & Groth, T. (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 73 ff.
- **Stengers, I. (1998).** Die Galilei-Affären, in: Serres, M. (Hrsg.): Elemente einer Geschichte der Wissenschaften, Suhrkamp, S. 398 f.
- **Wüthrich, H.A., Osmetz, D. & Kaduk, S. (2009).** Musterbrecher - Führung neu leben, 3. Aufl., Gabler.