

**SÜDWESTRUNDFUNK**  
**SWR2 AULA - Manuskriptdienst**

**Zukunft jetzt! Wir wir lernen, leben arbeiten (2)**  
**Transparent und basidemokratisch – Die Zukunft des Unternehmens**

Autoren: Dr. Stefan Kaduk, Dr. Dirk Osmetz, Prof. Hans A. Wüthrich \*  
Redaktion: Ralf Caspary  
Sendung: Sonntag, 20. September 2009, 8.30 Uhr, SWR 2

---

**Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt.  
Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen  
Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Mitschnitte auf CD von allen Sendungen der Redaktion SWR2 Wissen/Aula  
(Montag bis Sonntag 8.30 bis 9.00 Uhr) sind beim SWR Mitschnittdienst in  
Baden-Baden erhältlich. Bestellmöglichkeiten unter Telefon: 07221/929-6030

**SWR 2 Wissen können Sie ab sofort auch als Live-Stream hören im SWR 2**  
**Webradio unter [www.swr2.de](http://www.swr2.de)**

---

**Ansage:**

Und heute kommt der zweite Teil dieser Reihe. Es geht um das Unternehmen der Zukunft, um die Frage, wie es organisiert werden soll, hierarchisch oder eher basisdemokratisch, wird es noch von starken Führungspersönlichkeiten an der Spitze gelenkt, von Alpha-Tieren, und was passiert mit den Mitarbeitern, lässt man denen große Freiräume, damit sie sich besser einbringen können, oder kontrolliert man sie und schreibt ihnen das meiste vor.

Antworten auf diese Fragen geben Stefan Kaduk, Hans A. Wüthrich und Dirk Osmetz von der Universität der Bundeswehr in München. Ihnen geht es um neue Muster, neue Muster der Arbeit und der Führung, um neue Muster der Arbeitsorganisation. Übrigens: Diese und alle anderen Vorträge sind als Buch erhältlich, es heißt: „Zukunft jetzt, wie wir leben, lernen, arbeiten“, es erscheint Anfang Oktober im Steiner Verlag.

**Stefan Kaduk:**

„Wer ist bei Euch eigentlich der Chef – Mama oder Papa?“ Mit dieser Frage kam meine damals dreijährige Tochter nach den ersten Wochen vom Kindergarten nach Hause. Eine seltsame Frage für ein kleines Kind, dachte ich mir. Mein Versuch, meiner Tochter klar zu machen, dass es bei uns gleichberechtigt und partnerschaftlich zugehe, wollte sie nicht gelten lassen. Das sei doch unmöglich, so ihre Erklärung, es könne doch immer nur einen Chef geben, der der Bestimmer sei. Was auch immer zu dieser Zeit in diesem Kindergarten gespielt wurde, ich fand es bemerkenswert, in welchem frühem Alter eindeutige Vorstellungen darüber entwickelt werden, wie Institutionen funktionieren, oder ganz konkret: wie Management funktioniert.

**Dirk Osmetz:**

Offensichtlich ist Deine Tochter sehr früh mit einem derjenigen Muster konfrontiert worden, die nach wie vor charakteristisch für die Beschreibung von Organisationen sind. Wir müssen nur den Wirtschaftsteil der Tageszeitungen aufschlagen, um zu sehen: Der Mythos vom durchsetzungsstarken und entscheidungsfreudigen Unternehmenslenker lebt – einsam an der Spitze und vor allem in der Krise die wichtigste Instanz bei der Navigation durch die raue See. Begriffe wie Empowerment und Teamarbeit werden zum bloßen Alibi. Vielleicht hängt das mit dem Wunsch der Medien nach Personalisierung zusammen. Man schreibt gewisse Ereignisse und Entwicklungen gerne konkreten Personen zu. Das geht uns allen so und ist teilweise ja auch verständlich. Aber: Wie sinnvoll ist es in einer immer komplexer werdenden Welt eigentlich noch, in der Logik hierarchisch zugespitzter Pyramiden zu denken?

**Stefan Kaduk:**

Nicht sonderlich sinnvoll natürlich. Wir sollten jedoch nicht nur ein Fragezeichen hinter die Mechanismen und die Begleiterscheinung der Hierarchie setzen. Damit rennt man inzwischen viele offene Türen ein. Vielmehr sollte man auch andere Muster, die sich in der Wirtschaftspraxis beobachten lassen, kritisch unter die Lupe nehmen. Ein Beispiel aus dem Jahr 2008: In einem Unternehmen wurden die Stechuhren vom Fabrikator in die Produktionshallen und Stockwerke der

Bürogebäude verlegt. Wollte man Gerechtigkeit herstellen, indem nun für jeden die Stechuhr gleich weit vom Arbeitsplatz entfernt war? Nein, das Management beabsichtigte, die Effizienz zu erhöhen: Schließlich sind doch die Sekunden oder vielleicht sogar Minuten, die man auf der Treppe mit informeller Kommunikation verbringt, keine produktive Arbeitszeit. Und man konnte auf diese Weise sehr plausibel berechnen, dass sich die Investitionen in die zusätzlichen Erfassungssysteme in kürzester Zeit amortisieren würden!

**Hans A. Wüthrich:**

Das mag ja alles sein, aber hinter dieser Art Entscheidung verbirgt sich ein Muster, und dieses Muster lässt auf ein durch und durch negatives Menschenbild schließen. Hier scheint das Misstrauen gegenüber den Mitarbeitenden sehr stark ausgeprägt zu sein. Und es wird unterstellt, dass viel Energie darauf verwendet wird, dem System zu schaden, indem man einen Schritt langsamer geht! Im Grunde ist so eine Maßnahme aber auch zutiefst unökonomisch und unglaublich „altmodisch“. Bezahlt wird hier offensichtlich in erster Linie die Präsenz, die als Indikator für erbrachte Leistungen gehalten wird. Zudem ist die für den „kreativen Systembetrug“ aufgewandte Energie immer dann am größten, wenn er wie hier geradezu provoziert wird. Das Gegenteil von gut ist eben häufig „gut gemeint“.

Das zeigt sich auch in folgendem Beispiel: In einem Finanzdienstleistungskonzern wurde festgestellt, dass einige Mitarbeitende im Außendienst den im Rahmen von Dienstreisen angebotenen Wäscheservice missbrauchten: Sie ließen einfach die Schmutzwäsche der Familie mitwaschen. Es dauerte nicht lange, bis der Betrug herauskam. Sofort reagierte das Management mit einem bürokratischen „Wäscheerlass“ – ein nachvollziehbarer Reflex. Das Problem ist nur, dass sich die Verantwortlichen nicht fragten, ob diese Regelung und ihre Durchsetzung möglicherweise ganz neue, den ursprünglichen Schaden bei weitem übertreffende Kosten verursachen würden.

**Dirk Osmetz:**

Dieses Beispiel wirft aus meiner Sicht eine wichtige Frage auf: Sind die von Kindesbeinen an verinnerlichteten Muster wirklich so wertvoll, dass sie beibehalten werden müssen? Ist vieles, was wir in Organisationen tun, nicht im Grunde grotesk? Und wenn wir eine ganz neue, eine andere Organisation kreieren würden, wie würde eine solche aussehen?

**Hans A. Wüthrich:**

Auch wenn der inhaltsschwere Begriff der Utopie oft überstrapaziert wird, sollten wir darüber nachdenken, wie eine utopische Organisation aussehen könnte, eine Organisation, die für die anstehenden Herausforderungen besser gerüstet wäre. Denn eines ist klar: Wir können es uns gar nicht mehr leisten, mit einer fast schon selbstzerstörerischen Konsequenz die Zukunftsfähigkeit von Organisationen aufs Spiel zu setzen. Denken wir doch mal das Undenkbare!

Beginnen wir mit der Vorstellung von Mitarbeitenden, die sich an nichts halten müssen. Sie können kommen und gehen, wann sie wollen. Sie nehmen an Besprechungen teil – oder eben nicht. Sie arbeiten im Büro, unterwegs, zu Hause – oder gar nicht. Und sie entscheiden selbst, wie viele Tage Urlaub sie machen.

**Stefan Kaduk:**

Die Mitarbeitenden suchen sich ihre Vorgesetzten selbst aus – oder benötigen gar keine Chefs mehr, weil sie in der Lage sind, sich erfolgreich selbst zu führen.

**Dirk Osmetz:**

Sämtliche Sitzungen der Geschäftsleitung haben quasi öffentlichen Charakter. Es besteht eine vollständige Transparenz der Entscheidungen, weil genau das vielen Mitarbeitenden ein wirkliches Anliegen ist. Interessierte sind also jederzeit willkommen und können an den Geschäftsleitungssitzungen teilnehmen, vielleicht sogar durch spontane Beiträge mitwirken.

**Hans A. Wüthrich:**

Auch die Außendienstorganisation dieses utopischen Unternehmens tickt anders: Die Vertriebsmannschaft arbeitet hier nicht auf der Grundlage von Zielvorgaben. Vielmehr entscheiden die Außendienstmitarbeiter selbst, wie oft sie ihre Kunden besuchen und welche Produkte sie ihnen anbieten, also keine Besuchsquoten und kein Hochdruckverkauf.

**Dirk Osmetz:**

Viele Abteilungen dieser Organisation erhalten keinerlei Budgetvorgaben. Budgets spielen einfach keine Rolle mehr. Es geht somit nicht mehr darum, nachträglich zu erklären, was gestern anders war im Vergleich zu dem, was man vorgestern geplant hatte.

**Stefan Kaduk:**

Maximale Transparenz, und das nicht nur als Worthölse im Unternehmensleitbild. Warum etwa sollten nicht alle wissen, und zwar vom Auszubildenden bis zum Abteilungsleiter, wie es finanziell um das Unternehmen steht und was der Geschäftsführer verdient? Ein uns bekannter Unternehmer sagte Folgendes: „Alle drei Monate gibt es bei uns eine Versammlung, in der die Gewinn- und Verlustrechnung präsentiert wird, und zwar allen Mitarbeitern. Natürlich verstehen die das. Wir erklären dem Mann am Band die Zusammenhänge. Es ist Ideologie, davon auszugehen, das wären Geheimnisse, die nur ein erlauchter Kreis verstünde.“<sup>1</sup>

**Hans A. Wüthrich:**

Im der utopischen Organisation gibt es keinerlei Grund, dauernd an Organigrammen herumzubasteln. Diese Schaubilder mit unterschiedlich großen Kästchen für Abteilungen und andere Einheiten sind überflüssig, weil sich die Organisation permanent verändert und da zudem ohnehin jeder weiß, mit welcher Frage er sich an wen wenden muss.

**Dirk Osmetz:**

Eingeführt wird zudem das Prinzip der selbstbestimmten Gehälter. Die Mitarbeiter teilen sich im Dialog den Gehalts- und Prämienkuchen selbst auf, ganz nach dem subjektiven Gefühl hinsichtlich des eigenen Leistungsbeitrags.

**Hans A. Wüthrich:**

Das sind sehr ungewohnte Vorstellungen, auf die wir – wenn wir ehrlich sind – spontan mit dem recht typischen Reflex des „Kann nicht funktionieren, weil ...“ reagieren. Weshalb kann alles das nach gängiger Einschätzung nicht funktionieren? Ein entscheidender Grund besteht darin, dass Führung und Management von einer bestimmte Prämisse ausgeht: Mitarbeiter sind von Haus aus faul, müssen stets motiviert werden und sind prinzipiell unmündig.

**Dirk Osmetz:**

Das klingt für mich so, als stammte diese Annahme aus einer anderen Zeit. Das ist aber keineswegs der Fall. Warum beschäftigen sich derzeit in vielen Organisationen ganze Abteilungen mit der Umsetzung des Prinzips der leistungsorientierten Bezahlung? Weil die dahinterliegende Grundannahme lautet: Ohne Anreize bringen Mitarbeitende nicht ihr volles Leistungspotenzial ein! Es ist unverständlich, dass dieses Menschenbild so „ungeniert“ weiterlebt. Denn es gibt zahlreiche wissenschaftliche Belege dafür, dass es keine Existenzberechtigung hat. Beispielsweise kommt der Mediziner und Neurowissenschaftler Gerald Hüther angesichts der Erkenntnisse moderner Hirnforschung zu dem Schluss, dass die extrinsische, also durch von außen gesetzte Anreize herbeigeführte Motivation, „hirntechnischer Unsinn“ ist.<sup>2</sup>

**Stefan Kaduk:**

Motivierung, so wie man sie sich in den Personalabteilungen vieler Unternehmen vorstellt, ist also eine reine Fiktion. Sie basiert zudem auf einem sehr reduktionistischen Menschenbild, das in unzulässiger Weise einseitig ökonomisch-rational interpretiert wird. Menschen in Organisationen verhalten sich eben nicht nur opportunistisch. Günther Ortman, Wirtschaftswissenschaftler an der Hamburger Helmut-Schmidt-Universität, hat dieses bekannte Faktum klar rekonstruiert.<sup>3</sup> Das Funktionieren und letztlich auch das Überleben einer Organisation stehen in eindeutiger Verbindung mit dem so genannten „Konzept der reinen Gabe“, das besagt, dass Menschen auch aus freien Stücken und frei von einer reziproken Erwartungshaltung geben. Eine Organisation würde sogar kollabieren, wenn in ihr ausschließlich opportunistisch handelnde Menschen existierten. In diesem Zusammenhang passt auch eine Aussage des renommierten Verhaltensforschers Irenäus Eibl-Eibesfeldt, den wir im Rahmen eines Exzellenz-Forschungsprojektes im Sommer 2006 sprachen. Er sagte, jeder strebe nach Exzellenz, ganz egal, was er tut.

**Hans A. Wüthrich:**

Wenn man diesen Satz ernst nimmt beinhaltet er die Aufforderung, die Exzellenzen eines jeden Einzelnen wirksam werden zu lassen, sie zunächst einmal anzuerkennen und zuzulassen. Dann dürften allerdings auch die Zeiten typischer Stellenbeschreibungen vorbei sein. Denn die Logik müsste zwingend eine andere sein: Stellen werden für Menschen gemäß ihren Begabungen und Neigungen definiert. Und es sind nicht die Menschen, die sich an den schriftlich fixierten Stellenvorgaben auszurichten haben.

**Dirk Osmetz:**

Was die Forschung in ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen zu den Themen Exzellenz, Motivation und Opportunismus sagt, ist bemerkenswert. Doch

warum werden diese Erkenntnisse immer noch so häufig ignoriert? Vermutlich deshalb, weil sie einen Großteil des Gebäudes, das von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis sowie von der Beraterzunft entwickelt wurde, radikal zum Einsturz bringen würde. Würde man die hier dargestellten Erkenntnisse ernst nehmen, müsste man in den Unternehmen auf sehr viele Instrumente verzichten. Ich denke hier auch an leistungsorientierte Bezahlung, ziel- und performanceorientierte Führung, einheitliche Mitarbeiterbeurteilungen, Budgetierung, Controlling, Kennzahlensysteme usw.

### **Stefan Kaduk:**

Ich finde es beruhigend, dass es in der Praxis Organisationen gibt, bei denen das zunächst utopisch Anmutende zumindest in Ansätzen bereits Realität ist. Diese Organisationen legen eine andere Haltung an den Tag, weil sie den typischen Ausprägungen der Prämissen – wir hatten bereits das Menschenbild angesprochen – nicht folgen. Sie sind zwar in gewisser Weise „Außenseiter“, aber es handelt sich keineswegs um sozialromantisch inspirierte Gebilde. Auch in diesen Unternehmen, die wir Musterbrecher<sup>4</sup> nennen, will man Geld verdienen und den Fortbestand sichern.

Ein eindrucksvolles Anschauungsbeispiel<sup>5</sup> bietet die amerikanische Elektronikdiscount-Kette „Best Buy“, die zu Beginn des Jahrzehnts massive Probleme hatte. So kämpfte man damals mit einer Fluktuationsrate von 65 Prozent, ein immenser Kostenfaktor, wenn man weiß, dass in dieser Branche die Einarbeitungskosten für jeden Mitarbeitenden bei über 100.000 US-Dollar liegen. Obwohl man in der Folgezeit den gesamten Baukasten der üblichen Managementinstrumente ausprobiert hatte, verbesserte sich die Situation nicht. Man entschloss sich deshalb zu einem Experiment. Dessen Kern wurde inzwischen unter dem Etikett „Results-Only Work Environment“ – kurz: ROWE – bekannt. Im „Kaufhaus der Freiwilligen“, wie es die ZEIT kürzlich so treffend nannte,<sup>6</sup> wurde nicht nur die Stechuhr abgeschafft. Man sucht dort vergeblich Regelwerke, die die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden organisieren.

### **Hans A. Wüthrich:**

Die Definition von ROWE klingt eigentlich harmlos: „Jeder kann frei darüber entscheiden, was er tut und wann er etwas tut – solange die Arbeit erledigt wird.“ Das klingt fast ein wenig nach „Wohlfühlunternehmen“, wenn man den Aspekt der Leistung unberücksichtigt ließe. Genau dieser Leistungsaspekt ist es jedoch, der ROWE auszeichnet. Es spielt eben keine Rolle, wann und wo jemand seine Aufgaben erledigt oder ob er an einer Sitzung teilnimmt – solange das Ergebnis stimmt.

### **Stefan Kaduk:**

Das Experiment, das in einigen wenigen Einheiten begann, hat durch fortwährendes Erproben und Anpassen dazu geführt, dass nunmehr über 4.000 Mitarbeitende am Firmensitz von Best Buy in Minneapolis, das sind etwa zwei Drittel der dortigen Gesamtbelegschaft, nach dem ROWE-Prinzip arbeiten. Diese Entwicklung ist für sich schon erwähnenswert. Zu einem auch wirtschaftlich erfolgreichen Experiment wurde es schließlich, weil die durchschnittliche Produktivität pro Mitarbeitendem um 35 Prozent stieg. Währenddessen sank die freiwillige Kündigungsrate um bis zu 90

Prozent, je nach Sparte. Man muss jedoch auch erwähnen, dass die Zahl der unfreiwilligen Kündigungen zunächst um 50 bis 70 Prozent stieg. Hier zeigt sich der „harte Pol“ der ROWE-Idee: Man kann sich eben nicht mehr hinter einer Fassade der Geschäftigkeit und hinter Regelungen verstecken. Denn es kommt nicht darauf an, publikumswirksame Dauerpräsenz zu demonstrieren, sondern seine Aufgaben zu erledigen. Ein Mitarbeiter beschreibt die Philosophie und ihre Effekte folgendermaßen: „Wahrscheinlich arbeite ich genauso viele Stunden, aber ich habe mit dem Zählen aufgehört. Kreative Einfälle stellen sich in allen Lebenslagen und zu allen Tages- und Nachtzeiten ein. Ich habe einfach das Gefühl, dass ich mehr schaffe.“

### **Hans A. Wüthrich:**

Was lernen wir daraus? Eine experimentelle Ent-Regelung führt zu einer Zeitautonomie, mit der Menschen in den allermeisten Fällen sehr gut umgehen können. Die Prämisse vom tendenziell desinteressierten Angestellten ist nicht haltbar, im Gegenteil: Es ist vermutlich das Ökonomische überhaupt, von einem positiven Menschenbild auszugehen. Wie man am Beispiel „Best Buy“ sieht, findet man dort eine im besten Sinne schlanke Organisation vor. Weder kaputtgespart noch aus Effizienzgründen im permanenten Überlastbetrieb arbeitend, sondern frei atmend und radikal entbürokratisiert.

Es war bereits die Rede vom klassischen Rollenbild des Managers, das sich in der Gesellschaft verfestigt hat. Nach diesem Rollenbild muss eine Führungskraft rational entscheiden, eindeutige Antworten geben und zu jedem Zeitpunkt wissen, was zu tun ist. Führungskräfte sind professionell im Umgang mit Managementinstrumenten und demzufolge in der Lage, die bedrohlich ansteigende Komplexität im Griff zu behalten. In Krisenzeiten „übernehmen sie das Kommando“ oder „setzen den Konzern wieder auf die Schiene“. Soweit die klassische Vorstellung.

### **Dirk Osmetz:**

Aber auch das geht anders.<sup>7</sup> Andreas Glemser, Inhaber und Gründer der COCOMIN AG, startete 2005 mit seinen damals 50 Mitarbeitenden ein durchaus gewagtes Experiment. Er stellte ihr Vertrauen und ihre Selbstverantwortung konsequent auf die Probe. Obwohl über 90 Prozent der Akquisitionen über ihn liefen und eine Reihe wichtiger Mandate anstanden, entschied er sich dazu, für vier Monate mit seiner Familie auf Weltreise zu gehen und während dieser Zeit nicht erreichbar zu sein. Viele sprechen von Selbstorganisation, hier wurde die Tragfähigkeit der Idee radikal erprobt. Mit der Folge, dass Glemser nach seiner Rückkehr arbeitslos war, nicht etwa, weil es sein Unternehmen nicht mehr gab, sondern weil seine Mitarbeitenden eigenständiger und erfolgreicher agierten als zuvor. Umsätze wurden gesteigert, neue Kunden gewonnen, innovative Produkte lanciert. Seitdem kann sich der Inhaber den wirklich strategischen Fragen zuwenden, für die er vor seinem Experiment nie Zeit hatte.

### **Stefan Kaduk:**

Führung durch Führungsverzicht. Man sieht deutlich, dass Selbstorganisation nichts mit anarchischen Zuständen zu tun hat oder Führungslosigkeit bedeutet. Es wird geführt, nur eben nicht qua vorab definierter Hierarchie oder Macht, sondern in wechselnder Abstimmung und im Dialog. Selbstorganisation ist im Übrigen eines der

zukunftsfähigsten Mittel zum Umgang mit Komplexität. Wir merken es jeden Tag: Letzten Endes kann man der Komplexität auch mit der besten Planung nicht Herr werden. Komplexitätsforscher sind sich einig. Die einseitige Effizienzlogik führt zum Kollaps.

**Dirk Osmetz:**

Aus der Erforschung komplexer Ökosysteme ist mittlerweile bekannt, dass eine einseitige Effizienzoptimierung Systeme fehleranfällig macht. Die Fokussierung auf das Input-Output-Verhältnis ist somit nicht der Weg, den die Natur geht, um nachhaltig überlebensfähig zu sein. Erfolgreich sind Systeme dann, wenn sie nicht nur effizient, sondern gleichermaßen belastbar sind. Belastbarkeit ist gekennzeichnet durch den Vernetzungsgrad und die Breitbandigkeit des Systems. Doch genau hier begeht man in der Wirtschaft oft einen fatalen Fehler: Man glaubt, durch eine höhere Effizienz auch die Belastbarkeit zu steigern. Man möchte noch schlanker werden oder denkt – wie gerade in der Finanzkrise – ausschließlich an noch effizientere Regelungen.

**Hans A. Wüthrich:**

Es spricht vieles dafür, dass Zukunftsfähigkeit davon abhängt, inwieweit Unternehmen ausbalanciert sind. Zunächst müssen – im Sinne der Effizienz – Prozesse, Instrumente und Systeme präzisiert und perfektioniert werden. Diese Art der Professionalität basiert auf der Logik des „Mehr desselben“ und kann als „Arbeit im System“ bezeichnet werden. Wenn dieser Pflichtteil übererfüllt wird oder gar ein Eigenleben entwickelt, droht ein gefährliches Phänomen: Man bemüht sich darum, das Falsche noch besser zu machen. Im Klartext: Ganze Teams sind heute damit befasst, das Kennzahlengerüst noch exakter zu gestalten; und wenige denken darüber nach, welches die Nebenwirkungen – wie zum Beispiel Beziehungsverluste – dieses Zahlenwerks sind.

Um dieser Gefahr zu entgehen, ist – im Sinne der Belastbarkeit – gleichermaßen eine „Arbeit am System“ nötig. Damit ist eine intensive Reflexion über die gelebte Führungspraxis, die selbst geschaffenen Rahmenbedingungen und die handlungsleitenden Prämissen gemeint. Führungskräfte beobachten sich selbst bei ihrer Führungstätigkeit und den davon ausgehenden Konsequenzen für das System. Sie erzeugen bewusst Vielfalt, bisweilen Unschärfe und gestalten Dialoge zwischen unterschiedlichsten Menschen. Dies geschieht nicht zum Selbstzweck, sondern aus der Überzeugung heraus, dass Vielfalt die Grundlage für die bessere Lösung darstellt. Führungskräfte legen den Schutzschild technokratischer Führung ab und verstehen sich als Wegbereiter, die in erster Linie am Führungskontext arbeiten. Damit schaffen sie die Voraussetzungen für eine Kultur der Selbstverantwortung.

**Stefan Kaduk:**

Eine ausbalancierte Organisation, die mindestens so belastbar wie effizient ist, erfordert Führungskräfte, die ihre Rolle als „Ermöglicher“ und nicht als „omnikompetente Silberrücken“ verstehen. Sie arbeiten mit gleichem Energie- und Zeiteinsatz am und im System. Aufgrund unseres Forschungsprojektes sehen wir drei zielführende Ansätze auf dem Weg zur ausbalancierten Organisation: (1) Versteckte Systemkosten erkennen, (2) von anderen Prämissen ausgehen sowie (3) mit alternativen Führungsmustern experimentieren.



**Dirk Osmetz:**

Als versteckte Systemkosten lassen sich unerkannte Nebenwirkungen klassischer Professionalisierung bezeichnen. Den beispielsweise mit einer Leistungsentlohnung angestrebten Verbesserungen der Produktivität stehen auch potenzielle Nebenwirkungen entgegen. Das Entlohnungssystem führt häufig auch zum Empfinden von Angst, Neid und Missgunst. Fatalerweise werden diese Effekte im klassischen Controlling völlig ausgeblendet. Die zukunftsfähige Organisation erkennt diese verdeckten Systemkosten und beschäftigt sich mit kontraintuitiven Fragen, so zum Beispiel: Wieviel Verschwendung benötigen überlebensfähige Organisationen? Was kosten uns Einsparungsprogramme?

**Hans A. Wüthrich:**

Der zweite Schritt zur zukunftsfähigen Organisation: von einem anderen Menschenbild ausgehen, Komplexität erhöhen statt zu reduzieren und die Führungsrolle neu leben. Das heißt, Mitarbeitenden Eigenverantwortung zugestehen, die es ihnen ermöglicht, ihre Arbeit motiviert und gewissenhaft auszuführen. Der Komplexität mit Vielfalt begegnen. Das heißt entregeln, auf kollektive Intelligenz setzen und sich vom Prinzip der Gleichheit verabschieden. Und schließlich: Bescheidene Führungskräfte, die längst erkannt haben, dass man nicht von oben steuern und kontrollieren kann.

**Stefan Kaduk:**

Der dritte Schritt: mit alternativen Führungsmustern experimentieren. „Naturwissenschaftler haben einen großen Vorteil: Sie werden so ausgebildet, dass sie sich immer dessen bewusst sind, was sie nicht wissen. Nur so kommen sie weiter. Sie stellen Fragen, sie experimentieren“, so der Physiker und Kabarettist Vince Ebert.<sup>8</sup> Wie wir anhand des Beispiels „Best Buy“ sehen konnten, erfordern Experimente zwar Mut, haben aber mit russischem Roulette nichts zu tun, da sie zunächst nur in einzelnen „Keimzellen“ beginnen.

Wir unterscheiden zwei Kategorien von Experimenten: „Feldexperimente“ finden im laufenden Betrieb statt, und es werden nur wenige Variablen verändert, z. B. Verzicht auf Zeiterfassung in einer Abteilung oder auf Zielvorgaben in einer Vertriebsregion. „Laborexperimente“ setzen ein umfassenderes Experimentierverständnis voraus. Führungskräfte nehmen dabei die Rolle des Initiators und Sponsors ein und gewähren zugleich Schutz vor einer operativen Verwässerung. Getragen durch Freiwillige, entsteht beispielsweise die „andere Abteilung“, in der Führungsverantwortung durch das Team wahrgenommen wird. Alle Regelungen wie Dienstpläne, Arbeitszeiten, Qualitätssicherung, Berichtswesen etc. werden als freiwillige Selbstverpflichtung durch das Team konzipiert.

**Hans A. Wüthrich:**

Experimentieren in unserem Sinne unterscheidet sich vom klassischen Projektdenken fundamental. Es vollzieht sich ergebnisoffen und ist nicht dogmatisch vorstrukturiert. Es erfordert den Mut des Managements, sich auf einen Prozess mit unbekanntem Ende bewusst einzulassen und daraus zu lernen. Und dieser Mut fehlt leider häufig, da das Denken in der gewohnten Projektlogik mit Kick-Offs und Meilensteinen nicht nur jahrelang trainiert wurde, sondern vor allem auch risikoloser

ist. Wer als Führungskraft Best Practices nach allen Regeln der Projektkunst kopiert, muss keine Angst haben, dass er im Falle des Scheiterns zur Rechenschaft gezogen wird.

**Dirk Osmetz:**

Unterstellen wir den notwendigen Mut, so können doch ein paar Prinzipien nicht schaden, die ein „Loslaufen“ ermöglichen, ohne dass die Läufer unorientiert wären:

Wenige harte Pole und maximale Freiheiten z. B. Dieses Prinzip, bereits von Johann Tikart, dem ehemaligen Geschäftsführer des Albstädter Waagenherstellers Mettler-Toledo Ende der 80er-Jahre angewandt, basiert auf der Idee des Potenzialunterschieds. Es lautet: Formuliere einen harten Kern, der unter allen Umständen „gesetzesartig“ zu erfüllen ist. Bei Mettler-Toledo lautete er „strikte Einhaltung von Lieferterminen“, bei Best Buy „Leistung“ (im Übrigen von Abteilung zu Abteilung anders definiert). Lasse dann jedoch alles Weitere unreglementiert!

**Stefan Kaduk:**

Sozialkontrolle statt Systemkontrolle: Der Soziologe Niklas Luhmann vermittelte uns die Erkenntnis, dass die einzige Chance im Umgang mit Komplexität darin besteht zu vertrauen.<sup>9</sup> Demzufolge zeichnen sich ausbalancierte Organisationen dadurch aus, dass sie keine zentralen Kontroll- und Regelwerke installieren, sondern – eventuell orientiert an einem harten Pol – konsequent auf Koordination und Kontrolle durch das Kollektiv setzen.

**Dirk Osmetz:**

Freiwilligkeit statt Fremdverpflichtung: Es ist nicht nur unmöglich, auf Befehl spontan oder leidenschaftlich zu sein, sondern insbesondere ist es eine Illusion zu glauben, Top-down-Initiativen könne man kaskadenartig umsetzen, sofern man hinreichend professionell an der Überzeugung der Mitarbeiterschaft arbeitet. Die Zukunft liegt in einer Kultur, die Rollenspiele und Showeinlagen nicht nötig hat – sie setzt ausschließlich auf Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung.

**Stefan Kaduk:**

Angstfreiheit statt Performancedruck: Die moderne Hirnforschung hat es eindeutig herausgearbeitet: Es ist unmöglich, in angstbesetzten Umwelten zu lernen.<sup>10</sup> Dies sollte man auch in Organisationen ernst nehmen und somit auf alles verzichten, was zwar professionell aussieht, aber kontraproduktiv wirkt: Sollvorgaben, Budgets, Rankings und die Einteilung in so genannte Mehr- und Minderleister.

**Hans A. Wüthrich:**

Es gibt in der Realität bereits zahlreiche Organisationen, die experimentell andere Wege gehen. Insofern ist der eingangs gewählte Begriff „utopisch“ nicht ganz richtig. Denn all die „Träumereien“, von denen wir sprachen, vom Vertrieb ohne Vertriebsziele bis zur für alle Mitarbeitenden offenen Sitzung, sind Realität. Zukunftsfähige Organisationen sind breitbandig und kultivieren Vielfalt. Sie können frei atmen und minimieren die Nebenwirkungen vermeintlicher Professionalität. Sie erleben Leidenschaft und spürbare Begeisterung. Sie nutzen die kollektive Intelligenz, sie experimentieren und erfinden sich immer wieder neu.

Wir verabschieden uns mit ein paar kontraintuitiven Fragen:

**Stefan Kaduk / Dirk Osmetz / Hans A. Wüthrich:**

- Wie viel richtungsloser wird der Kurs unserer Organisationen durch gezielte Steuerung?
- Wie sehr gleiten uns die Dinge durch ständige Kontrolle aus der Hand?
- Wie viele neue Sonderfälle werden durch Standardisierung hervorgebracht?
- Wie viel Zukunft verlieren wir Tag für Tag durch das Streben nach kurzfristigem Erfolg?
- Wie behäbig werden unsere Organisationen gerade dadurch, dass wir sie zu beschleunigen versuchen?
- Warum steigt fortwährend der Rechtfertigungsdruck, obwohl wir allen Sachzwängen gerecht werden?

Vielleicht sollten wir erkennen, dass erst das Utopische Zukunftsfähigkeit ermöglicht. Haben wir den Mut, mit dem Undenkbaren zu experimentieren!

\*\*\*\*\*

*Das Buch zur AULA-Reihe erscheint im Oktober 2009 unter dem Titel „Zukunft jetzt“ beim Steiner-Verlag und kostet 16,90 Euro.*

**\* Zu den Autoren:**

**Dr. Stefan Kaduk** arbeitet am Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr München und hat zusammen mit dem Wirtschaftswissenschaftler Dr. Dirk Osmetz und dem Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Bundeswehr-Universität, Hans A. Wüthrich, das Musterbrecherprojekt initiiert. Das Ziel ist: intelligenteren Formen der Führung in Unternehmen zu entwickeln und zu realisieren.

Hans A. Wüthrich, Jahrgang 1956, Promotion und Habilitation an der Universität St. Gallen auf dem Gebiet des Strategischen Managements, Inhaber des Lehrstuhl für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Partner der B&RSW AG Management Consultants, Zürich, Coach für Führungskräfte.

**Dr. Dirk Ostmetz**, Jahrgang 1967, Ingenieur und promovierter Wirtschaftswissenschaftler, Lehr- und Forschungstätigkeit am Institut für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Lehrbeauftragter an Fachhochschulen in Deutschland und der Schweiz.

**Prof. Hans A. Wüthrich**, Jahrgang 1956, Promotion und Habilitation an der Universität St. Gallen auf dem Gebiet des Strategischen Managements, Inhaber des Lehrstuhl für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Partner der B&RSW AG Management Consultants, Zürich, Coach für Führungskräfte.

**Buch:**

- Musterbrecher – Führung neu leben. Gabler-Verlag.

**Internetlink:**

www.musterbrecher.de

- 
- <sup>1</sup> Vgl. Wüthrich, H. A. / Osmetz, D. / Kaduk, S. (2008): Musterbrecher – Führung neu leben, 3. Aufl., S. 130.
- <sup>2</sup> Hüther, G.: (2009): Andere motivieren zu wollen, ist hirntechnischer Unsinn, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 03/09, S. 159 ff.
- <sup>3</sup> Vgl. Ortmann, G. (2004): Als Ob – Fiktionen und Organisationen, S. 161 ff.
- <sup>4</sup> Vgl. zum Begriff »Musterbrecher« und den nachfolgenden Beispielen Wüthrich, H. A. / Osmetz, D. / Kaduk, S. (2008): Musterbrecher – Führung neu leben, 3. Aufl.
- <sup>5</sup> Vgl. hierzu Ressler, R. / Thompson, J. (2008): Why work sucks and how to fix it sowie Albers, M. (2008): Morgen komm ich später rein. Für mehr Freiheit in der Festanstellung.
- <sup>6</sup> Buchter, H.: Das Kaufhaus der Freiwilligen, in: ZEIT online, 29.12.2007 (*verfügbare über <http://www.zeit.de/online/2007/52/best-buy>*)
- <sup>7</sup> Vgl. Wüthrich, H.A. / Osmetz, D. / Kaduk, S. (2008): Musterbrecher – Führung neu leben, 3. Aufl., S. 74 ff.
- <sup>8</sup> Vgl. Lotter, W. (2009): Das Zeitalter der Lichter, in: brand eins, Heft 01/09, S. 98 ff.
- <sup>9</sup> Vgl. Luhmann, N. (2000): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., S. 118.
- <sup>10</sup> Vgl. Herrmann, U. (Hrsg.) (2006): Neurodidaktik – Grundlagen und Vorschläge für hirngerechtes Lehren und Lernen sowie Spitzer, M. (2006): Lernen. Die Entdeckung des Selbstverständlichen? (Vortrag auf DVD, EAN: 9783407858320, Veröffentlichungsdatum: 09/2006)