

Rezension: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Change; Fayol, Henri; Hammer, Dominik; Kaduk, Stefan; Lotter, Wolf; Management; Musterbrecher; Organisation; Osmetz, Dirk; Querdenker; Veränderung; Wandel; Wüthrich, Hans

Die was tun

Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen – das neue Buch von Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich und Dominik Hammer

Das Management predigt den Wandel. Lässt "Wind of Change" spielen. Und der CEO trägt ein T-Shirt mit Aufdruck "Querdenker". Doch ist Andersmachen meist bloße Rhetorik, Change eine Form von atemlosem Stillstand. Eingebettet in fröhliche Metaphern des Aufbrechens wird weitergemacht wie bisher. Ein Buch sagt, wie Veränderung gelingen kann. Indem Einzelne die Routinen des Gewohnten, des Eingespielten durchbrechen. *Musterbrecher*.



Wenn ein Buch heute, 2013, genauso richtig, wichtig, ja notwendig ist wie sein Vorgängertitel sieben Jahre zuvor, dann kann das eigentlich nur heißen: Es hat sich in der Zwischenzeit nicht wirklich was getan. Nichts Grundlegendes, keine wirkliche Veränderung. Doch stimmt das wirklich? Schwirrt nicht die Wirtschaftswelt vor permanenter Veränderung, tönt von radikalem Wandel, von grundlegendem Change, von Neuerfindung und disruptiver Innovation?

Es ist eben diese Paradoxie, die Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich und Dominik Hammer an den Anfang ihres Buches stellen: In der modernen Gesellschaft werde viel über das Verlassen bekannter Pfade gesprochen; offensichtlich sind nicht mehr die Bewahrer Vorbild, "sondern die Andersmacher". Andererseits aber berichten Menschen ganz anderes, zeichnen ein Bild, das dem des "Querdenkers" diametral entgegengesetzt ist: "Da ist von Erstarrung die Rede, überdies von Verhinderung jeglicher – angeblich von allen gewollter – Eigenverantwortung, gar von Entmündigung im großen Stil

und vom Rückfall in alte Zeiten."

Kaum anders war es 2006, als das Buch *Musterbrecher* auf den Markt kam und frischen Gegenwind in die damals noch in erster Linie von euphorisierender Ratgeberliteratur geprägten Managementdiskurse zauberte. "Viele Manager fühlen sich wie Marionetten ihrer Führungsreflexe", schrieben die Autoren damals und konstatierten eine tiefe Kluft zwischen Denken und Handeln der Entscheider: 82 Prozent der Führungskräfte glaubten, dass ein radikaler Wechsel im Managementdenken erforderlich sei, in ihrer alltäglichen Arbeit aber griffen sie gewohnheitsmäßig zu den altbekannten Werkzeugen. "Da wird nach allen Regeln der traditionellen Führungskunst gesteuert und kontrolliert, standardisiert und geregelt, rationalisiert und beschleunigt", schrieb Gundula Englisch in ihrer changeX-Rezension damals. "Da werden die Tools präzisiert, die Stellschrauben austariert und die Prozesse optimiert."

Atemloser Stillstand

Effizienz ist die oberste Maxime einer Profession, deren Funktion Gründervater Henri Fayol im Jahr 1916 mit nachhaltiger Wirkung als "Vorschau und Planung, Organisation, Leitung,

Koordination und Kontrolle" beschrieben hatte. Seine Funktionsbestimmung prägt das Management nach wie vor, sie erwies sich als "unsterblich", wie Wolf Lotter in seinem neuen Buch schreibt. Wir haben gelernt: Der Kapitalismus ist lern- und anpassungsfähig, adaptiert Kritik und erweist sich als wandlungsfähig – was von diesem Wandel aber unberührt bleibt, sind das Selbstverständnis und die Funktionsbestimmung der Kaste von Spezialisten, die die Organisationen in ihrem Inneren steuern.

Wie aber erklärt sich diese gewaltige Kluft zwischen atemloser Proklamation ständigen Wandels und innerer Erstarrung, zwischen Hyperaktivität und Lähmung? Die Autoren bieten das treffende Bild der zwei Bühnen an: Auf der Vorderbühne wird vor großem Publikum die Change-Nummer gegeben, auf der Hinterbühne läuft in kleinem Kreis das altbekannte Spiel. Kurzum: „Andersmachen‘ ist bloße Rhetorik. Eingebettet in fröhliche Metaphern des Um- und Aufbrechens wird einfach so weitergemacht wie bisher.“ 80 bis 90 Prozent ihrer Zeit verbringen Manager damit, das Bestehende nach konventioneller Logik zu verbessern – und produzieren damit aber nur atemlosen Stillstand, weit davon entfernt, die proklamierten Change-Versprechen jemals einzulösen.

Zu pauschal sei das, könnte man einwenden. Und sicher ein paar Beispiele aufzählen, wo alles ganz anders aussieht. Wie aber erklären sich solch unterschiedliche Wahrnehmungen der Unternehmenswirklichkeit? Die Autoren haben auch dafür ein schönes Bild gefunden. Es ist schlicht eine Frage der Flughöhe: "Während man aus dem Flugzeug eine kunterbunte Landschaft von Organisationen sieht, zeigt sich bei der Betriebsbesichtigung vor Ort, dass es weltweit nur einen einzigen Organisationsdesigner gibt: überall dieselben Systeme, dieselben Instrumente, dieselben Prozesse, dieselben Strukturen." Und dieselben Sorgen: keine Zeit, keine neuen Ideen, keine neuen Wege.

Fangt selbst an

Hinter die Bühne zu schauen und sich der Wirklichkeit aus unterschiedlichen Perspektiven zu nähern, ist das Ziel der Autoren in ihrem (komplett) neuen *Musterbrecher*-Buch, das nun den Untertitel trägt *Die Kunst, das Spiel zu drehen*. Darum geht es: Nachdem sich die Hoffnungen auf einen radikalen Wandel im Managementdenken – wieder einmal – nicht erfüllt haben, gewinnt der richtungweisende Ansatz der Autoren an Bedeutung: Auf die *Musterbrecher* kommt es an. Auf mutige Menschen, die der Systemlogik die Stirn bieten und das schizophrene Spiel auf Vorder- und Hinterbühne nicht mehr mitspielen. Auf "Renovierer, Umbauer, Update-Ignorierer und Komponentenauswechsler", die den Steuerungsraum der Organisation nach eigenem Gutdünken umbauen.

Das Buch liefert nicht nur eine bemerkenswert klare Beschreibung und Analyse der Realität in den Unternehmen, sondern zeigt auch an zahlreichen konkreten Beispielen, wie es anders geht. In 13 Kapiteln kombinieren die Autoren unterschiedliche Perspektiven, beschreiben die zähe Wirklichkeit ebenso wie die Menschen, die sich damit nicht abfinden wollen. Konsequenter rückt das Buch damit den Einzelnen in den Mittelpunkt: das Ich. Jeder selbst ist das Scharnier, an dem sich das Spiel drehen lässt. Wartet nicht auf den großen Wandel, sonst bekommt ihr wieder bloß Change. Fangt selbst an und brecht die Muster, die eingeschliffenen Routinen, die eingespielte Art, Dinge zu tun, dort wo ihr arbeitet, wo ihr Einfluss habt. Das ist die Botschaft dieses Buches.

Innovation und Entfremdung

In seinen 13 Kapiteln schafft *Musterbrecher* somit thematische Sichtachsen auf die Unternehmenswirklichkeit und integriert dabei zwei Perspektiven: den Blick auf die Organisation und den Blick auf den Menschen. Und in beiden Perspektiven finden die Autoren Indizien für das Erreichen eines Umschlagpunkts. Eines Punkts, an dem sich die Entwicklung so zuspitzt, dass entweder ein Wechsel in einen anderen Zustand erforderlich wird oder aber die Kosten ins Unermessliche schießen. Auf der Ebene der Organisation betrifft das das Thema Innovation, auf der Ebene des Menschen das Thema Entfremdung.

Wenn der Kern von Management ist, das Immergleiche immer besser, sprich effizienter zu tun, dann ist Management kein Freund der Innovation. "Organisation klassischer Prägung verhindert ... fatalerweise genau das, was sie für ihre Zukunftsfähigkeit benötigt – nämlich Innovation."

Wer das Neue will, muss Dinge tun, die im Widerspruch zu Bekanntem stehen. Das verlangt, neue Erfahrungsräume zu erschließen, und setzt voraus, was die Autoren "kontraintuitives Handeln" nennen: der Standardreaktion, der gewohnten Einschätzung, der eingespielten Routine zu widerstehen. Das ist aber das Gegenteil von dem, was Management tut. Und verlangt somit: kein Management oder etwas vollkommen anderes als Management.

Der zweite Punkt betrifft das "Entfremdungsphänomen, dass wir nämlich aus freien Stücken Dinge tun, die wir nicht wirklich tun wollen". Arbeit besteht heute nicht mehr in der Erledigung standardisierter Handgriffe, sondern ist zu einer in hohem Maße persönlichen Angelegenheit geworden. Die individuellen Kompetenzen sind entscheidend, und jeder soll eigenverantwortlich seinen Job tun. Auf der anderen Seite bestimmt die Organisation qua Management bis ins Kleinste, wie diese Arbeit zu tun ist. Sie gibt Methoden und Prozeduren vor, bestimmt Ziele und Termine – und verlangt zudem und zunehmend, dass die innere Einstellung, mit der Arbeit erledigt wird, echt ist. Eindrucksvoll arbeiten die Autoren heraus, wie Unternehmen "die Kommerzialisierung der Gefühle" vorantreiben. "Das eigene Gefühlsleben soll so verändert werden, dass die Norm quasi von selbst erreicht wird. Das Gefühl der Begeisterung soll echt sein." Doch das führe zu "emotionalen Dissonanzen". Dissonanzen, an denen mehr und mehr Menschen zerbrechen. Hier Abhilfe zu schaffen erfordert aber, an einen anderen Wesenskern von Management zu rühren: die Idee, dass es in einer Organisation jemanden geben muss, der anderen vorschreibt, wie sie ihre Arbeit zu tun haben.

Organisationen entstehen, so die Autoren, "weil Menschen mit praktischen Paradoxien umgehen müssen". Eben das kann auch der Hebel zu ihrer Veränderung sein.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.



Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich, Dominik Hammer:
Musterbrecher.
Die Kunst, das Spiel zu drehen.
Murmann Verlag, Hamburg 2013,
264 Seiten, 24.90 Euro,
ISBN 978-3-86774-267-2