

SÜDWESTRUNDFUNK SWR2 AULA – Manuskriptdienst

Musterbrecher gesucht Wie können Unternehmen kreativ werden?

Autoren und Redner: Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz *
Redaktion: Ralf Caspary
Sendung: Donnerstag, 1. Mai 2014, 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 für 12,50 € erhältlich.

Bestellmöglichkeiten: 07221/929-26030

Kennen Sie schon das neue Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de

SWR2 Wissen/Aula können Sie auch als Live-Stream hören im SWR2 Webradio unter www.swr2.de oder als Podcast nachhören:
<http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/wissen.xml>

Manuskripte für E-Book-Reader

E-Books, digitale Bücher, sind derzeit voll im Trend. Ab sofort gibt es auch die Manuskripte von SWR2 Wissen/Aula als E-Books für mobile Endgeräte im sogenannten EPUB-Format. Sie benötigen ein geeignetes Endgerät und eine entsprechende "App" oder Software zum Lesen der Dokumente. Für das iPhone oder das iPad gibt es z.B. die kostenlose App "iBooks", für die Android-Plattform den in der Basisversion kostenlosen Moon-Reader. Für Webbrowser wie z.B. Firefox gibt es auch Addons oder Plugins zum Betrachten von E-Books.
<http://www1.swr.de/epub/swr2/wissen.xml>

Ansage:

Mit dem Thema: „Musterbrecher gesucht – Wie können Unternehmen kreativ werden?“

Sie denken um die Ecke, verlassen Routinen, experimentieren, werfen eingefahrene Denkweisen über Bord, wagen Neues – das sind Mitarbeiter, die für jedes Unternehmen lebenswichtig sind, denn ohne sie würde die Firma schnell die Innovationskraft verlieren. Stefan Kaduk, Managementforscher, und Dirk Osmetz, Wirtschaftswissenschaftler, haben beide zusammen mit einem Kollegen die Musterbrecher-Initiative gegründet, sie unterstützen Firmen mit Musterbrecher-Qualitäten, sie besuchen kreative Unternehmen und sprechen mit den Chefs und Mitarbeitern, sie wissen, wie Musterbrecher ticken, und das zeigen sie anhand von Beispielen in der SWR 2 Aula.

Stefan Kaduk/Dirk Osmetz:

[Nach zwölf Jahren Führungsforschung mussten wir ernüchtert feststellen, dass die fortgeschrittene Professionalisierung auf der Ebene der Instrumente und Methoden im Kontext von Führung und Organisationsentwicklung nicht den gewünschten Erfolg gebracht hat. Ganz im Gegenteil: Man sehnt sich fast schon nach einer »De-Professionalisierung«, durch die unser Denken und unsere Verantwortung wieder gefordert wären. Anders ist es nicht zu erklären, dass viele Unternehmenslenker, Manager und Mitarbeitende zynisch von der »Perfektionierung des Falschen« sprechen, zu der sie permanent angehalten werden – und die sie letztlich selbst vorantreiben.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Manager 80 bis 90 Prozent ihrer Zeit damit verbringen, im System zu arbeiten, also das Bestehende nach konventioneller Logik zu verbessern. Dies geschieht gleichermaßen sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in globalen Handelskonzernen und mittelständischen Industrieunternehmen.

Und genau das ist der Grund dafür, weshalb wir die häufig geäußerte Einschätzung »Das ist bei uns völlig anders!« nicht ganz teilen. Wenn man den Dingen auf den Grund geht, erweisen sich die Muster nämlich als erstaunlich ähnlich.

Oder nochmal anders betrachtet: 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 zu geben scheint: überall dieselben Systeme, dieselben Instrumente, dieselben Prozesse, dieselben Strukturen.

Und überall dieselben Sorgen aus denselben Gründen: Ein Krankenpfleger hat keine Zeit mehr für das Patientengespräch, weil er die Pflegequalität noch genauer dokumentieren muss. Eine Vertriebsleiterin kann keine neuen Absatzwege ausprobieren, weil sie ihre Energie für die Verbesserung des Prozesses zur Außendienststeuerung ver(sch)wenden muss.

»Wir wissen alle ganz genau, dass unsere Kennzahlen überhaupt nicht das messen können, worauf es ankommt«, erzählt uns ein Manager am Rande einer Führungskonferenz. »Aber wir arbeiten trotzdem mit ihnen weiter und verbessern Jahr für Jahr die Genauigkeit der Erhebung.« Das Gespräch war zu kurz, um festzustellen, ob er offenen Zynismus an den Tag legte oder dieses Vorgehen für ihn bereits zur Selbstverständlichkeit geworden war.

Keine Frage: Jedes Reportingsystem kann optimiert werden, um noch schneller noch bessere Zahlen in noch höherer Detailliertheit zu liefern. Viele Manager beschäftigen sich tagein tagaus genau damit. Doch was ist, wenn die Zahlen gar nicht zielführend sind? Was, wenn aus diesen Zahlen keine Rückschlüsse auf die Unternehmenssteuerung zu ziehen sind?

Letztlich führen diese Überlegungen wieder zu einer alten Bekannten: der Komplexität! Genauer gesagt zu der unzutreffenden Annahme, dass wir sie mit den geeigneten Methoden reduzieren könnten. Mehr denn je stellt sich die Frage nach dem Sinn des Energieeinsatzes: Wie lange wollen wir noch versuchen, Komplexität zu beseitigen, obwohl sie doch wie Wasser verhält? Sie lässt sich an eine andere Stelle verschieben, aber niemals komprimieren. Auch nicht durch eine beeindruckende Anzahl an Nachkommastellen bei den Messgrößen.

Wir erleben die Optimierung des Falschen leider nicht nur bei den harten Fakten oder den Schlüsselkennzahlen, im Management-Sprech auch gerne KPI (Key Performance Indicators) genannt. Wir erleben es leider auch bei den sogenannten weichen Themen.]

Im Rahmen einer Forschungsarbeit hat einer unserer Studenten die Leitbilder der DAX-30-Konzerne miteinander verglichen. Was er gefunden hat, das waren erschreckend austauschbare Formulierungen: Da will man Kunden begeistern, man ist um Transparenz bemüht, man setzt auf kompetente und engagierte Mitarbeiter, mit denen man einen wertschätzenden Umgang pflegt, man ist sich der eigenen Verantwortung gegenüber der Umwelt und den Anspruchsgruppen bewusst und dann weiß man natürlich um die Wichtigkeit der eigenen Innovationskraft. Kundenorientierung, Leistung, Innovation, Respekt, Dialogfähigkeit, Vertrauen oder Verantwortung. Es beschleicht einen der Verdacht, dass es eine Formatvorlage in Word geben muss, über die man Leitbilder erstellen kann.

Und es ist ja auch klar, dass gegen all diese Begriffe niemand etwas einzuwenden hat. Gegen den Weltfrieden hat auch niemand etwas. Wenn man dann mit den Mitarbeitenden spricht, dann stellt man leider allzu oft Gleichgültigkeit und Zynismus fest, wenn es um die Frage geht, ob diese Begriffe auch gelebt werden. Wir haben über 600 Interviews im Rahmen von mehr als 50 Projekten in unterschiedlichsten Organisationen geführt. Das Ergebnis ist erschreckend: Je mehr von Vertrauen oder Transparenz geredet wird, desto weniger werden diese Werte gelebt.

Es wird hierarchieabhängig vertraut. Man denkt darüber nach, was man dem Mitarbeiter alles zumuten kann. Oder, wie wir es jetzt gerade in einem großen deutschen Unternehmen gesehen haben, dort wird auf jeden Handlauf im Firmengelände die Aufschrift »ERGREIFE MICH!« geklebt. Durch diesen Appell sollen die Mitarbeitenden dazu angehalten werden, mehr Sicherheit beim

Treppensteigen walten zu lassen. Es geht hier um erwachsene, gut ausgebildete Menschen, von denen vermutlich jeder täglich Treppen überwindet!

Und auf der anderen Seite dann die Aufforderung in demselben Unternehmen: Übernehmt Verantwortung, seid flexibel und traut euch durchaus mutig zu, etwas auszuprobieren. Doch wie muss man sich vorkommen, wenn man bei jedem Treppengeländer auf die eigene vermeintliche Unfähigkeit hingewiesen wird? Fühlt man sich wirklich mündig behandelt? Demnächst werden wahrscheinlich an den Unternehmens-Toren Slogans zu lesen sein: „Bitte kräftig ein- und ausatmen, ansonsten droht die Gefahr zu ersticken!“ Hier mag einem der alltägliche Wahnsinn ganz offensichtlich ins Auge stechen. Und viele dieser Hinweise ignorieren wir zum Glück schlicht und einfach.

Doch wie sieht es grundsätzlich mit professionellem Management in Organisationen aus? Nehmen wir zum Beispiel das Innovationsmanagement:

Wir haben einen Schlüsselexperten für Innovation eines großen Konzerns in München für unser Buch interviewt. Er fragte uns zu Beginn des Gesprächs, ob wir wüssten, warum Manager so gerne Fischstäbchen mögen. Wir wussten nicht, was er damit meinte. Seine Antwort: Er erlebt immer wieder, dass Manager alles – auch Innovation – in eine Art Fischstäbchen-Logik packen. Anstatt zu versuchen, Innovation zu verstehen oder sie einfach nur entstehen zu lassen, ist man bemüht, die Instrumente des Innovationsmanagements zu schärfen und damit Innovation in „panierte Kästchenform“ zu bringen. Das Neue lässt sich aber nicht in die bekannten, panierten, immer gleichen Kästchen packen. Innovationen sind vielschichtig, komplex, kompliziert, diffus, unsicher. Es treten Fragestellungen auf, die nicht so einfach zu entscheiden sind, weil man noch nie in einer solchen Situation gewesen ist. Das Neue ist unendlich vielfältig. Und das will man durch Innovationsmanagement schön aufräumen und portionieren.

Schaut man sich den innovativsten Bereich des Konzerns unseres Experten an, erfährt man, dass man dort natürlich einen Innovationsprozess hat. Doch als der Experte diesen dann genauer untersucht hat, musste er feststellen: Null Prozent der Innovationen kamen aus diesem Prozess. Null Prozent! Alles Neue sei komplett am Innovationsprozess vorbei entstanden. Ja, man könnte auch sagen, das Innovationsmanagement habe in diesem Fall die Neuerungen zum Glück nicht behindert.

Die Schlussfolgerung der Manager auf dieses durchaus dramatische Ergebnis sei aber nicht, den Innovationsprozess als solchen in Frage zu stellen. Vielmehr durchleuchtet man ihn auf Fehler. Das Management ist zwar einerseits über die Innovationskraft dieses Bereichs erfreut, jedoch auch gleichzeitig nervös, denn dass da irgendwelche Physiker oder Mediziner irgendwas ausprobieren, das geht ja gar nicht.

Organisationen müssen einer Reihe von Anforderungen gerecht werden. Sie bieten einen Arbeitsplatz, ordnen die Handlungen von Menschen und erzeugen Stabilität und Routine. Menschen treten ihre Ressourcen an die Organisation ab und erwarten, von dieser koordiniert zu werden. Ohne Organisation wäre heute vieles nicht möglich, was zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist. Allerdings muss uns in

unserer durchorganisierten Welt auch bewusst sein, dass Organisation einiges, vieles, manchmal auch Entscheidendes verhindern kann: etwa Innovation, Offenheit und Spontaneität.

Verlässlichkeit und Wiederholbarkeit sind das Entscheidende der Organisation. In ihr wird Rationalität angestrebt. Sie will maximale Sicherheit vermitteln und kann deshalb die mit Innovation zwingend verbundene Unsicherheit nicht ernsthaft zulassen. Organisation klassischer Prägung verhindert fatalerweise, genau das, was sie für ihre Zukunftsfähigkeit benötigt – nämlich das NEUE. Dennoch ist nicht zu leugnen, dass im Kontext von Organisationen tagtäglich Innovation entsteht. Doch ein Großteil dieser wirklichen Neuerungen kommt aus fremden Branchen, unorganisierten Garagenfirmen, von Individuen – und oft entstehen diese einfach durch Zufall.

Was heißt das aber jetzt für Führung? Führung muss lernen, sich nicht nur als der Erfüllungsgehilfe der Organisation zu verstehen, nicht nur als Arbeiter im System, der die stabil macht. Führung muss genauso das Gegenteil sein. Sie muss Organisation in Frage stellen, sich als emotionales Gegengewicht positionieren. Führung muss Arbeiter am System sein.

Und genau diese Arbeiter am System haben uns ab und zu auf unserer teilweise ermüdenden Besichtigungstour durch die Organisationen überrascht. Wir haben sie getroffen, die mutigen Menschen, die den Steuerungs- und Kontrollraum renoviert oder gar umgebaut haben. Manche haben den Systemen nur einen neuen Anstrich gegeben, andere trauten sich, vorgeschriebene Systemupdates zu ignorieren, wiederum andere ließen gänzlich neue Komponenten bauen und versteckten sie geschickt in den alten grauen Gehäusen.

Um genau diese Renovierer, Umbauer, Update-Ignorierer und Komponentenauswechsler geht es uns. 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. Zudem agieren Musterbrecher nach wie vor in der klassischen Grundordnung der Märkte und des Wettbewerbs. Sie verlassen also nicht das Spielfeld, dann wären sie Aussteiger, aber sie machen dennoch nicht einfach weiter wie bisher.

Ein Beispiel für ein gelungenes gedrehtes Spiel finden wir im oberbayerischen Mühldorf. Dort besuchten wir Christoph Kraller, den Chef der Südostbayernbahn (SOB) – ein Tochterunternehmen der Deutschen Bahn. Kraller scheint der geborene Experimentator zu sein. So hat er vor einigen Jahren ein Frühstück beim Chef eingeführt. Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen wurden auf eine Tasse Kaffee eingeladen, um offen mit ihm über Probleme und Anliegen zu reden. Leider folgte zunächst niemand seiner Einladung. Konsequenz? Er geht jetzt zu den Mitarbeitenden und nennt diese Treffen „SOB vor Ort“. Raus aus dem Verwaltungsgebäude, rein in die Bereiche! Und das wird an den unterschiedlichen Standorten von den jeweiligen Abteilungen sehr gut angenommen.

Besonders beeindruckend war für uns jedoch, dass er mit seinem Führungsteam – noch bevor eine automatische Wagenreinigungshalle für über zwei Millionen Euro

gebaut wurde – einmal jährlich Züge von Hand gereinigt hat. Die Motivation dahinter: Er sah, dass die Zugreiniger kein hohes Ansehen genossen, obwohl sie etwas tun, was extrem wichtig ist. Denn wenn ein Zug nicht sauber ist, dann wirkt sich das schnell negativ auf die Zufriedenheit der Kunden aus. Kraller wollte zeigen, dass sich auch Führungskräfte nicht zu fein waren, eine Toilette zu reinigen. Sie merkten, was die Reiniger für ein Knochenjob haben. Kraller sagte uns: „Durch dieses Experiment haben wir am eigenen Leib erfahren, unter welchen fast menschenunwürdigen Bedingungen sich die Reiniger umziehen mussten. Die hatten nur einen Gitterverschlag in der Ecke einer zugigen Werkhalle. Ich musste mich richtig schämen. Das haben wir sofort abgestellt und geeignete Umkleiden gebaut.“ Wie Kraller uns weiter erzählt, spöttelten manche Kollegen, dass es wohl die teuerste Zugreinigung aller Zeiten gewesen sei. Er sagte allerdings nur, dass er sich das weiterhin leisten wolle und auch könne, da das Betriebsergebnis sowie die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit überdurchschnittlich gut seien. Kraller sagt: „Denn nur wenn man etwas selbst mitgemacht und ausprobiert hat, kann man authentisch mitreden.“ Wie wahr.

Experimente zeichnen sich dadurch aus, dass man auf den Prüfstand stellt, was sonst unhinterfragt geblieben wäre. Könnten Sie sich vorstellen, dass jeder, wirklich jeder Prozess in Ihrem Unternehmen von jedem Mitarbeitenden verändert wird und diese Änderung sofort gültig wäre? Dass zum Beispiel eine Mitarbeiterin mit dem Paketversender unzufrieden ist und ein anderes Unternehmen mit dem Versand der Firmenpakete beauftragen würde, mit sofortiger Verbindlichkeit und allen Konsequenzen. Unvorstellbar, oder?

In Europas größte IT-Verbundgruppe (IT-Händler und -Dienstleister), der Synaxon AG, mit Marken wie der PC-Specialist oder Microtrend und mit 3.200 selbstständige Partnern und über 3 Milliarden Euro Außenumsatz ist das möglich. Der CEO Frank Roebers begann 2007, seinen Mitarbeitenden in diesem Maße Eigenverantwortung zu übertragen. Mit Hilfe eines firmeninternen Wikis kann tatsächlich jeder alles Verändern. Mittlerweile schätzt Roebers über 500.000 Veränderungen durch die Mitarbeitenden und kein einziger Missbrauch, so dass der Vorstand nie von seinem Vetorecht Gebrauch machen musste. Im Gegenteil: Es wurde ständig nach intelligenteren Möglichkeiten der Zusammenarbeit gesucht. Mitarbeitende, die fair und mündig behandelt werden, verhalten sich nunmal auch so.

Seit Januar 2012 ist die Führung der Synaxon AG noch einen Schritt weiter gegangen. Wann immer ein Synaxon-Mitarbeiter ein Anliegen positionieren will, kann er es in einem sogenannten Liquid-Feedback-System beschreiben – ohne Nennung des Namens, also komplett anonym. Wichtig ist nun, Unterstützung für die Initiative einzuwerben. Denn damit eine Initiative überhaupt zur Abstimmung gelangen kann, muss sie von 10 % derjenigen Kollegen, die sich für ein Themenfeld angemeldet haben, gefördert werden. So sei kürzlich in einer Initiative ein Betriebskindergarten gefordert worden. Unter normalen Umständen, schließlich ist ja Work-Life-Balance ein aktuelles und wichtiges Thema, wäre man sofort in die Planung eingestiegen. Als sich aber zeigte, dass die Initiative nur von drei Kollegen unterstützt wurde, hat man diese Initiative wieder fallen gelassen. Interessanterweise finden sich in den unterstützten Initiativen – seit Einführung gibt es deren 70 – nicht nur einseitige Forderungen, sondern beispielsweise auch die Neufassung der Regel zur Beendigung von Arbeitsverträgen. Wenn eine Initiative die notwendige Unterstützung

erhält, wird sie früher oder später zur Abstimmung gestellt. „Sie können sich vorstellen“, so sagte uns der Vorstandsvorsitzende Roebbers, „dass es bei den Initiativen dicke und dünne Bretter gibt. Je nachdem, wie dick ein Brett, also: wie anspruchsvoll ein Thema ist, geben wir kürzere oder längere Bedenk- und Diskussionszeit. Das hat sich bewährt.“ Für die Abstimmung gilt dann: Alle Initiativen mit einfacher Mehrheit werden umgesetzt. Auch hier hat die Geschäftsleitung noch nie von ihrem Vetorecht Gebrauch machen müssen.

Sicherlich hat Synaxon sehr gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Hierarchien sind flach und die Menschen sind den Umgang mit den sozialen Medien gewöhnt. Doch gilt das nicht für viele, vielleicht sogar für die meisten Unternehmen in Deutschland? Roebbers hat eine einfache Begründung für sein Tun: „Kreative Köpfe führt man nicht wie eine Spargelstecherkolonnie!“

Für Detlef Lohmann, Unternehmer und Chef von Allsafe JUNGFALK, ist Wertschätzung nicht nur ein Schlagwort. In seinem Unternehmen, das Ladegutsicherung für die Automobilindustrie herstellt, ist vieles anders als üblich: Es gibt keine Zeiterfassung oder Pausenregelung in der Produktion, jeder kann Pause machen, wann und wie er es will. Es steht sogar ein Kicker mitten in der Montagehalle. Ein Utensil, das man in der Regel nur aus den Kreativabteilungen kennt.

Jedes Produktionsteam bestimmt selbst, welche Kennzahlen es benötigt. Kein Unternehmenslenker sagt, welche Zahlen auszuhängen seien. In vielen großen und kleinen Dingen, die man bei Allsafe JUNGFALK beobachten kann, erkennt man, dass die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter hier wirklich wertgeschätzt werden. Und noch deutlicher wird die gelebte Wertschätzung dadurch, dass Lohmann seine Leiharbeiter über Tarif und sogar besser bezahlt als die Festangestellten. Leiharbeiter stellen nicht nur ihre Arbeitskraft zur Verfügung, sie ermöglichen dem Unternehmer eine höhere Flexibilität, so seine Überzeugung. Diese Flexibilität honoriert Lohmann – das ist echte und gelebte Wertschätzung.

Der Erfolg gibt ihm recht. Von 1999 bis heute konnte er den Umsatz vervierfachen, die Zahl der Mitarbeiter mehr als verdreifachen und den Gewinn sogar verzehnfachen. Und das obwohl Lohmann sich explizit dem Kundennutzen und nicht der Profitmaximierung verschrieben hat. Nachhaltige Profitabilität entsteht sozusagen automatisch, obwohl sie nicht im Fokus steht. Das Beispiel zeigt, dass Produktionsprozesse dann besonders effizient werden, wenn man den Menschen in diesem Prozess mit Großzügigkeit, ja sogar mit verschwenderischer Wertschätzung begegnet.

Es kann sogar ganze Städte verändern, wenn nicht alles dem einseitigen Diktat der Effizienz untergeordnet, sondern wirkliche Vielfalt zugelassen wird. Und das in Ländern, in denen man das nie erwartet hätte. Seit 1997 verfolgen wir die Entwicklung von Curitiba. Die 1,8 Millionen-Stadt im Süden Brasiliens und Hauptstadt des Bundesstaates Paraná ist unter Städteplanern in der ganzen Welt sehr bekannt. Sie gilt als eine der innovativsten, grünsten und verkehrstechnisch besterschlossenen Städte der Welt. Jaime Lerner, der ehemalige Bürgermeister, in dessen Amtszeiten viele Initiativen gestartet wurden, sagte, dass der wichtigste Schritt für Erneuerung und Innovation das schnelle Umsetzen ist.

In den 70er-Jahren plante er, das Stadtzentrum in eine Fußgängerzone umzuwandeln. Dies stand dem allgemein vorherrschenden Trend entgegen. Man optimierte die Städte zur damaligen Zeit für den Autoverkehr. Es sollte die erste Fußgängerzone in Südamerika werden. Seitens der betroffenen Geschäftsleute war mit Einsprüchen und Unterlassungsklagen zu rechnen. Diese gingen nämlich davon aus, dass die Umsätze einbrechen würden, wenn keine Autos mehr das Stadtzentrum befahren können.

Lerner und sein Team sahen das anders. Deshalb wollten sie ein positives Zeichen setzen und einen Straßenzug über mehrere Blöcke innerhalb von 48 Stunden in eine Fußgängerzone umwandeln. Sozusagen über ein positives Erlebnis überzeugen. Der für die Bauarbeiten Verantwortliche fragte Lerner, ob er verrückt sei, denn unter sechs Monaten sei das Vorhaben keinesfalls umzusetzen. Der Bürgermeister beharrte auf seinem Zeitplan. Immer wieder kam es zu Diskussionen mit dem Bau-Dezernenten. Lerner versuchte ihn beharrlich davon zu überzeugen. Letztlich entstand die Fußgängerzone innerhalb von 72 Stunden und wurde zu einem riesen Erfolg. Die Geschäftsleute zogen den vorbereiteten Einspruch zurück und übergaben die Petition dem Bürgermeister als Andenken. Fast vierzig Jahre später sagte uns Lerner: „Man muss einfach handeln und darf nicht zu lange planen, denn dann kommen Zweifel auf, und es gibt viele gute Gründe, etwas nicht umzusetzen.“

Einer der größten Gegner beim Ausprobieren von Neuem ist der ständige Rechtfertigungszwang in Unternehmen. Er entsteht durch unzählige Budgetierungsprozesse, Ziele und Vorgaben. An diese ganzen Reportings koppelt man dann noch die leistungsorientierte Bezahlung. Aber mit welcher Folge? Mündige Menschen werden entmündigt. Sie werden buchstäblich zum Systembetrug aufgefordert. Wir haben z. B. mit einer Reihe von Vertriebsprofis gesprochen. Alle sagen uns, dass sie nicht das berichten, was sie wirklich im Außendienst und im Kundenkontakt getan haben, sondern das, was man hören will. Dazu verbraucht man unwahrscheinlich viel Energie und ist teilweise bis zu einem halben Tag pro Woche beschäftigt, in der man das System befriedigt, aber keinen einzigen Kunden besucht oder einen Verkauf abgeschlossen hat.

Ein High-Tech-Türen-Hersteller aus der Schweiz, RWD Schlatter, Tochterunternehmen eines Baukonzerns, macht bei dieser Energieverschwendung nicht mit. Als Roger Herzig vor ca. 15 Jahren die Geschäftsführung übernahm, hatte er vier Außendienstmitarbeiter, die sich die Schweiz aufteilten, am eigenen Umsatz beteiligt waren und die übliche Dokumentation und Leistungsnachweise wöchentlich erbringen mussten. Herzig selbst hatte – wie er sagte – zum Glück keine Ausbildung zum Vertriebsmanager. Er ging seine neue Verwendung mit gesundem Menschenverstand an. Als sich die Mitarbeiter im Vertrieb über die Vielzahl der Reportings und den bürokratischen Aufwand beschwerten, waren seine Konsequenzen recht einfach. Abschaffung aller Reportings und jeglicher Arbeitszeiterfassung. Es gab nur noch einen harten Pol: ein gemeinsames Umsatzziel in Form einer Kollektivvereinbarung. An diese wurde der gleiche Bonus für alle gekoppelt. Es kam nicht mehr darauf an, welchen Umsatz der Einzelne brachte. Es zählte nur noch das Team.

Den umsatzstärksten Außendienstlern hat er dadurch sogar das Gehalt fast halbiert, und dennoch sind alle – trotz Wechselmöglichkeiten – im Unternehmen geblieben. Herzigs Überzeugung lautete: Menschen, die viel Freiraum haben, bringen den Erfolg. Und genau dieser Erfolg hat sich auch eingestellt. Der Umsatz wurde in dieser Zeit verdoppelt, die Innovationsrate des Unternehmens ist die höchste im ganzen Konzern. Und 2010 wurde das Unternehmen mit 180 Mitarbeitern als bester Arbeitgeber in der Schweiz ausgezeichnet.

Bleiben wir im Kontext von Vertrieb. Nils Holger Moormann wird von seinen Kollegen in der Möbelbranche anerkennend als „Anarchist“ bezeichnet. Seine Firma mit Sitz in Aschau in der Nähe des Chiemsees stellt zahlreiche Produkte her, die zu festen Größen in der Welt des Wohndesigns geworden sind. Moormann, im übrigen gelernter Jurist und somit Autodidakt in der Möbelherstellung, betreibt in vielerlei Hinsicht sein Geschäft anders. Besonders bemerkenswert ist sein Verständnis von einer Kundenbeziehung. Letztlich wolle er keine Kunden, sondern mündige Partner, sowohl im Handel als auch bei den Nutzern seiner Möbelstücke. Den Partner-Begriff hört man derzeit häufiger, inzwischen verstehen sich ja sogar Kioske als kompetente Partner beim Zeitungskauf. Moormann meint damit: „Ich will den Kunden betören und will, dass der Funke überspringt. Kunden sollen unsere Ware verstehen. Sie sollen unsere Produkte förmlich verteidigen und eine Beziehung mit ihnen eingehen. Dann akzeptieren sie auch unsere Fehlleistungen. Sie müssen ganz klar wissen, was wir können – und was nicht. Ich habe schon unseren allergrößten Kunden gekündigt, weil die Schweinekram machten. Mein Gefühl war, dass ich in dieser Kundenbeziehung unglücklich geworden wäre. Also habe ich sie beendet.“

Moormann hat mehr Fans als Kunden. Wenn es nicht so wäre, würde er das auch nicht mehr machen wollen. In Moormanns Gebäude sucht man vergeblich nach einem Türschild mit dem Aufdruck „Außendienst“. Früher hatte er zwei Vertriebsleute, die – nicht nur für die Möbelbranche untypisch – ohne Provision arbeiteten. Vor einigen Jahren verzichtete er auf sie und verstärkte stattdessen den Innendienst. Den Vertrieb macht Moormann selbst. Da ihm der Partnergedanke so wichtig ist, hat er beispielsweise in der Schweiz auf ein Drittel der Handelspartner verzichtet. Dort ging er in die Läden, in denen er seine Produkte sehen wollte, und sagte: „Ich will, dass Ihr meine Partner seid. Mit Euch habe ich ein gutes Gefühl.“ Seine Produkte seien eben nicht ‚Kauf mich!‘ oder ‚Billig‘. Deshalb handelt er nach dem Grundsatz: „So wenig Handelspartner wie möglich.“

Seit fast drei Jahren kann jeder Mitarbeitende der Unternehmensberatung Vollmer & Scheffczyk – kurz V&S – in Hannover sein Gehalt selbst bestimmen. Wir hatten davon im Radio gehört und sprachen direkt mit Lars Vollmer, einem der Geschäftsführer. In dieser Firma, 1999 gegründet, dachte man in der Anfangszeit, man bräuchte, wie alle modernen oder vermeintlich modernen Unternehmen, ein Anreizsystem. Daraus entstand dann ein sehr diffiziles Gehaltsgefüge, mit einem Grundgehalt, und für die verschiedensten Arten von individuellen Leistungen gab es sogenannte Bonuspunkte. Vollmer sagt heute, der Länderfinanzausgleich sei in seiner Komplexität nichts dagegen gewesen. Problematisch war vor allem, dass sich die Mitarbeiter nur noch überlegten „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?“

Nach einer Reihe von kleineren Führungsexperimenten stellte sich V&S die Frage, wer eigentlich in Zukunft die Gehälter bestimmen solle? Am allerwenigsten könnten das die Geschäftsführer sein. Die dürften das zwar, aber sie wissen in der Regel nicht, wer was wirklich geleistet hat. Alle anderen Kollegen wissen das besser. Aber die sahen auch nur einen Ausschnitt der jeweiligen Leistung. Irgendwann sagte man sich: Wenn wir wirklich Verantwortungsübernahme wollen, dann müssen wir damit beim eigenen Gehalt beginnen. Das Experiment startete zum 1. Januar 2011. Inzwischen ist man beim konsultativen Einzelentscheid angelangt. Jeder Mitarbeiter legt sein Gehalt verbindlich selbst fest, muss sich aber mit zwei Kollegen konsultieren. Das bedeutet Beratschlagung und nicht Verhandlung. Zum Schluss bleibt es aber die Sache des Einzelnen, die Höhe seines Gehalts festzulegen. Das alles funktioniert seit einem Jahr sehr gut. Vollmer sagt, er habe das Gefühl, man bekomme bessere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mutiger Verantwortung übernehmen und weniger Angst vor Entscheidungen haben. Der gleiche Prozess wird übrigens auch bei Neueinstellungen verfolgt.

All diese und weitere Beispiele von Organisation, in denen experimentiert wurde und in denen konventionelle Muster gebrochen wurden, zeigen eines ganz deutlich: Es gibt eine gelebte Praxis des intelligenten Andersstuns, die sich im Wettbewerb bewähren kann. Und genau das ist aus unserer Sicht auch sehr wichtig. Denn ein Andersmachen um des Andersmachens willen wäre uninteressant. Musterbrecher drehen das Spiel, verlassen aber nicht das Spielfeld. Sie bauen etwas auf, was wir Wettbewerbsvorteile einer neuen Generation oder der zweiten Ordnung nennen.

Wenn Führungskräfte einen Zug reinigen, ist das gelebte Transparenz und Bodennähe. Wenn man das Gehalt selbst bestimmen kann, zeugt das von einer wirklichen Vertrauenskultur. Wenn man Demokratie à la Synaxon einführt, wird Eigenverantwortung von einer Vokabel zur Realität. Und selbst im Vertrieb ist es möglich, Beziehung, Authentizität und echtes Vertrauen zu leben.

Musterbrecher, so unsere Erfahrung und unsere Überzeugung, schaffen sich im Wettbewerb Vorteile, indem sie sich gewissermaßen unkopierbar machen. Dies deshalb, weil hinter all den genannten Experimenten eine Haltung, eine entsprechende Unternehmenskultur steht. Es gibt für alles einen Prozess, von der Einstellung von Mitarbeitern bis hin zum Einkauf von Schulungsmaterial. Doch für eines wird es nie eine Prozessbeschreibung geben: für die Kunst, wie man Plastikwörter zum Leben erweckt. Und genau aus diesem Grund verfügen Musterbrecher über besondere Wettbewerbsvorteile.

*** 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: intelligentere Formen der Führung in Unternehmen zu entwickeln und zu realisieren.

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.

Bücher:

- Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen (zus. mit Hans A. Wüthrich und Dominik Hammer). Murmann-Verlag. 2013.
- Musterbrecher – Führung neu leben (zus. mit Hans A. Wüthrich). 3. erw. und überarbeitete Auflage. Verlag Gabler-Springer. 2009.