

*Experimente finden in der Krise nur selten Befürworter.  
Doch gerade in schwierigen Zeiten gehören alte Regeln und Riten  
auf den Prüfstand.*

# Muster brechen

Es gehört zu den verständlichen Reflexen des Managements, in bedrohlichen Situationen das Steuer in die Hand zu nehmen und alle Register des Krisenmanagements zu ziehen. Wir beobachten derzeit, dass angesichts der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise in allzu altbekannter Manier gemanagt wird: Radikale Einsparungsprogramme werden lanciert, Effizienzsteigerung steht im Fokus, Kontrollmechanismen werden verstärkt.

In solchen Phasen werden umgehend jegliche Initiativen gestoppt, die auf den ersten Blick den Charakter von Luxusprojekten besitzen. Dagegen ist zunächst gar nichts einzuwenden, denn vielerorts steht in der Tat das Überleben von Organisationen auf dem Spiel. Doch auf den zweiten Blick offenbart sich ein erschreckend einfallloser und unreflektierter Rückgriff. Man versucht einmal mehr, traditionelle Muster mit noch größerer Konsequenz durchzudeklinieren und Instrumente der Steuerung und Kontrolle noch präziser zu gestalten.

Bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass man die Muster, von denen man mit einiger Berechtigung behaupten kann, dass sie zum Entstehen der Krise beigetragen haben, wiederum zur Bekämpfung der Bedrohung eingesetzt werden. So war es jene von Beziehungslosigkeit geprägte und fast ausschließlich zahlenfixierte



*Dr. Stefan Kaduk,  
wissenschaftlicher  
Mitarbeiter, Lehr-  
stuhl für Interna-  
tionales Manage-  
ment, Universität  
der Bundeswehr,  
München*

*Kontakt: stefan.kaduk@  
musterbrecher.de*

## ZukunftsForum Personal

Gemeinsam mit seinem Kollegen Dirk Osmetz hält Autor Stefan Kaduk auf dem **2. ZukunftsForum Personal in München** ein Plädoyer fürs Musterbrechen in Unternehmen. Veranstalter des ZukunftsForums am 17. und 18. September 2009 in der IHK München ist HR Alliance, die Vereinigung von Personalprofis, die sich den Untertitel „Fortschritt im System Arbeit“ gegeben hat. HR Alliance ist es gelungen, an den zwei Tagen prominente Redner aus Wirtschaft und Politik, aus Wissenschaft und Sport zu versammeln – darunter Daimler-Personalvorstand Wilfried Porth, Randstad-Geschäftsführerin Heide Franken, CDU-Wirtschaftsmann Friedrich März, Stephan Jansen, Präsident der Zeppelin-University, und der Vorstand des FC Bayern, Uli Hoeneß.  
[www.zukunftsforum-personal.de](http://www.zukunftsforum-personal.de)

Form der (Unternehmens-)Führung, die zur Entkopplung vom realen Wirtschaftsgeschehen geführt hat. Und jetzt glaubt man allen Ernstes, man könne einen Missstand, dessen komplexe Entstehungsgeschichte nun wahrlich nicht mit einer einfachen Kausalanalyse zu rekonstruieren ist, durch eine triviale Steuerungs- und Kontrolllogik beheben? Immer mehr Menschen sehen den rhetorischen Charakter dieser Frage – und fordern, gerade jetzt, eine Verstärkung der Bemühungen um Innovationen.

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit, jenseits der Simulation von Reformen wirklich neue Konzepte für das Wirtschaftssystem und insbesondere für das System Arbeit zu entwickeln, nimmt spürbar zu. Dieser Bewusstseinswandel stellt jedoch erhebliche Anforderungen an Unternehmenslenker, HR-Verantwortliche und Belegschaften – wenn ihm reale Musterbrüche folgen sollen. Dies gilt

umso mehr, weil Innovationen nicht durch Innovationsmanagement zu erzeugen sind. Zeitgemäße Innovationskulturen entstehen nicht durch einen gut gemeinten Mix aus Kreativitätstechniken, Ideenmanagement und New-Business-Teams. Letztendlich müssen wir zur Einsicht gelangen, dass vor allem die weichen Themen nicht mit der üblichen Projektlogik behandelt werden können.

## Produktive Überraschung

Innovationen entstehen durch etwas, was in den Naturwissenschaften einen deutlich besseren Ruf besitzt als in der Betriebswirtschaftslehre: Experimente, die mutig, aber keineswegs fahrlässig in einzelnen Biotopen des Unternehmens gestartet werden und von dort aus andere Bereiche infizieren können (oder dies aus gutem Grund nicht tun, wodurch aber dennoch gelernt wird). Echte Innovations- und Experimentierkulturen basieren auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Schließlich können Leidenschaft oder Kundenorientierung nicht durch Druck erzeugt werden. Wer das für Sozialromantik hält, möge sich das überaus erfolgreiche Experiment ROWE (Results-Only Work Environment) anschauen. Es begann 2003 in einer Abteilung des US-Discounters Best Buy und hat inzwischen in fast allen seiner Unternehmensbereiche dazu geführt, dass die Mitarbeitenden vollständig regelbefreit und eigenverantwortlich im Sinne der Leistungserfüllung handeln. Warum? Weil sie sich an nichts zu halten haben, weder an Arbeits- und Anwesenheitszeiten noch an Meetingverpflichtungen. Experimente liefern produktive Überraschungen, Innovationsmanagement hingegen sorgt für beliebige und risikolose Variationen des Bekannten.