

Von Musterbrechern lernen

Weshalb auch (und gerade) in Bildung und Gesundheitsförderung Experimente die besseren Projekte sind

In einer Zeit großer Umbrüche und Krisen, tiefgreifender Herausforderungen, komplexer und unsicherer Situationen braucht unsere Gesellschaft mutige, verantwortungsvolle Zukunftsgestalter, starke Persönlichkeiten. Dafür braucht es eine neue Lern- und Arbeitskultur, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Die salutogenetischen Grundprinzipien als Basis für Leadership und die Gestaltung von Organisationen bekommen damit eine umfassende zentrale Bedeutung.

Am 20. November 2018 fand in der Fachschule für Hauswirtschaft und Ernährung die diesjährige Herbsttagung statt, zu der das Pädagogische Beratungszentrum Bruneck / Pädagogische Abteilung der Deutschen Bildungsdirektion, die Fachschule für Hauswirtschaft und Ernährung Dietenheim, der Psychologische Dienst des Gesundheitsbezirks Bruneck und der Schulverbund Pustertal geladen hatten. An der Veranstaltung haben 90 Personen teilgenommen.

Im Anschluss an die Veranstaltung gaben uns die beiden Referenten folgendes Interview:

Wie ist die Idee entstanden, den Blick von allgemein anerkannten Wirtschaftsbetrieben weg hin zu „Ausnahmebetrieben“ zu richten?

Kaduk: Es hat uns fasziniert, dass es in der realen Welt mit ihren Sachzwängen und sonstigen Begrenzungen zahlreiche Organisationen gibt, die auf sinnvolle Art und Weise gängige Muster brechen – und trotzdem auch nach klassischen Maßstäben erfolgreich sind. Wir waren umso interessierter, je starrer der Rahmen dieser Organisationen und je unerwarteter dieses Ausbrechen waren. Der Musterbruch ist mühsam, man muss ihn wirklich wollen, und er hat angesichts von Regularien und Vorschriften stets mehr mit einem trotzigen »Dennoch« zu tun als mit einem von Leichtigkeit geprägten Ausbrechen. Übrigens hat es uns sehr beruhigt, dass es überall, auch im Bildungsbereich, Beispiele für das gibt, was Sie »Ausnahmebetriebe« nennen.

Welche Arbeitskulturen halten Sie für zukunftsfähig?

Osmetz: Hier können wir uns kurz fassen und dabei ganz auf die üblichen »Plastikwörter« verzichten: Wir halten sämtliche Arbeitskulturen für zukunftsfähig, die es ermöglichen, dass sich Menschen in ihrer Arbeit selbst organisieren können.

Sie haben im Referat bezogen auf Betriebe von Effizienz und Robustheit gesprochen. Was muss man sich darunter vorstellen?

Osmetz: Diese Unterscheidung ist aus unserer Sicht universell. Sie ist nicht nur für Betriebe relevant, sondern für alle Arten von Organisationen, also beispielsweise auch für Schulen. Im Grunde geht es um die Frage, worauf bei der Organisationsgestaltung, wir sagen hierzu auch: Systemauslegung, und bei der Zusammenarbeit der in ihr arbeitenden Menschen der Schwerpunkt gelegt wird. Richten sich die Anstrengungen darauf, das Verhältnis von Nutzen und Aufwand immer weiter zu optimieren? Hiermit ist die Effizienzkategorie angesprochen. Oder geht es um Robustheit oder Belastbarkeit? Diese Begriffe beziehen sich auf etwas gänzlich anderes, nämlich auf die Fähigkeit einer Organisation, über Reserven zu verfügen, auf andere Wege auszuweichen, wenn der übliche versperrt oder unpassend geworden ist. Hierfür wird Vielfalt, manchmal auch Redundanz benötigt – und keine effiziente Monokultur.

Kaduk: Es liegt auf der Hand, dass es nicht um eine Schwarz-Weiß-Entscheidung zwischen Effizienz und Robustheit geht, sondern um eine gute Balance zwischen diesen Polen. Das Problem ist, dass zwischen diesen beiden Kategorien oft überhaupt nicht unterschieden wird und zudem einseitig auf Effizienz gesetzt wird. Aus der Biologie weiß man, dass natürliche Systeme nachhaltig überleben, wenn sie zu einem Drittel effizient und zu zwei Dritteln robust sind. Das sollte uns zu denken geben, denn fast alle Organisationen sind vermutlich übereffizient und damit nicht gut für Überraschungen gewappnet.

Sie haben von einigen sehr erfolgreichen Betrieben berichtet, die eine besondere Führungskultur haben. Wodurch zeichnet sich diese aus und wie wirkt sie sich auf die Mitarbeiter/innen und deren Gesundheit aus?

Kaduk: Interessanterweise sind diese besonderen Führungskulturen dadurch entstanden, dass man nicht versucht hat, an der Kultur zu arbeiten – zumindest nicht im klassischen Sinne eines Programms oder eines Projekts. Das klingt zunächst überraschend, schließlich ist ständig davon die Rede, man solle endlich die weichen Themen wie die Kultur in den Blick nehmen und »bearbeiten.« Vor 15 Jahren hätten wir das vermutlich auch so formuliert. Aber inzwischen sind wir der festen Überzeugung, dass Kultur immer das Ergebnis von etwas ist, und dieses »etwas« ist meist die Struktur,

wobei damit auch Prinzipien und Regeln gemeint sind. Ein Beispiel: Wenn es Abteilungen gibt, die sich ihrem Wesen nach gemäß ihrer eigenen Logik und ihrem Auftrag optimieren werden, dann hilft eine Kulturinitiative mit dem Motto »Siloübergreifend arbeiten!« wenig, solange an den Strukturen nichts geändert wird. Der Gedanke ist also: Schaffe einen strukturellen Rahmen, der die Entstehung einer gewünschten Kultur wahrscheinlicher macht. Dies gilt gleichermaßen für das Weglassen von Strukturen oder Regeln. So ist eine Kultur der Eigenverantwortung mehr als unwahrscheinlich, wenn für jeden banalen Beschaffungsvorgang vier Unterschriften gefordert sind.

Warum sind Sie der Meinung, dass das Experiment das bessere Projekt ist?

Osmetz: Seit Beginn des Forschungsprojekts »Musterbrecher« im Jahre 2001 wundern wir uns darüber, dass in Organisationen ziemlich unverdrossen eine Kulturveränderungsinitiative nach der anderen gestartet wird, obwohl in den allerseltensten Fällen etwas dabei herauskommt. Dieser »Und-ewig-grüßt-das-Murmeltier-Effekt« hat uns immer irgendwie fasziniert. Jahre später, in der Rückschau auf viele analysierte Musterbrecher-Beispiele, stellten wir fest, dass Musterbrecherinnen und Musterbrecher diesem Murmeltier-Reflex widerstehen. Sie reagieren auf die Unwirksamkeit des Medikaments nicht mit einer Dosiserhöhung. Übersetzt heißt dies: Anstatt noch mehr Projekte über die gesamte Organisation hinweg »auszurollen« und zu »kommunizieren«, erkennen sie die Begrenztheit des Denkens in Projekten, wenn es um die weichen Themen geht. Es wäre schließlich sehr mechanistisch gedacht, wenn man sich durch das Abarbeiten von Meilensteinen eine Haltungsänderung erhoffte. Stattdessen beginnen diese Menschen zu experimentieren.

Kaduk: Ich möchte diese Unterscheidung etwas schärfen, weil Experimente und Projekte auf den ersten Blick nah zusammenliegen. Ein Experiment unterscheidet sich vom Denken in Projekten und Prozessen, da es prinzipiell ergebnisoffen ist. Dennoch findet das Experiment in einer klaren und zuvor definierten »Labor-Situation« statt und ist kein unüberlegtes »Drauflos-Ausprobieren«. Es wird nie im gesamten Unternehmen »ausgerollt«, sondern beschränkt sich auf ein »Biotop«. Und es richtet sich an der Grundannahme aus, dass Werkzeuge, Methoden und Prozesse durch die komplexe Lösung »Zutrauen in Menschen« ersetzt werden. In diesem Sinne geht es eher um ein »Weglassen« – und weniger um ein »Hinzufügen«.



Stefan Kaduk und Dirk Osmetz sind promovierte Wirtschaftswissenschaftler und arbeiteten über ein Jahrzehnt an der Schnittstelle zwischen universitärer Forschung, Lehre und Beratungspraxis. Sie gründeten Anfang 2007 die Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft mit Sitz in Taufkirchen bei München und treten seitdem als Key-Note-Speaker auf Managementkonferenzen auf. Zudem bieten sie verschiedene Workshop- und Beratungsformate im Rahmen der experimentellen Führungskultur- und Organisationsentwicklung an. Ihr aktuelles Buch »Musterbrecher – Ein Prospekt für mutige Führung« erschien zur Frankfurter Buchmesse 2017. Im Herbst 2015 feierte ihre 90-minütige Dokumentation »Musterbrecher – Der Film« Premiere, die als DVD erhältlich ist.