



Online weiterlesen auf haysworld.de:

Wie verändert uns der Fortschritt als Individuen? Inwiefern fällt es uns schwer, aus Mustern auszubrechen? Die Antworten von Dr. Stefan Kaduk auf diese und weitere Fragen finden Sie online in der ungekürzten Version des Interviews.

Das Interview führte Annette Frank

WIR BRAUCHEN MENSCHEN, DIE BEREIT SIND ZU EXPERIMENTIEREN

Unternehmen, die neuartige Strukturen aufweisen oder so anders sind, dass sie alles auf den Kopf stellen, was in den Lehrbüchern steht, nennt Dr. Stefan Kaduk Musterbrecher. Im Interview erklärt der Wirtschaftswissenschaftler, was eine Gesellschaft braucht, um mit Umbrüchen umzugehen, und warum wir uns mehr auf Zwecke als auf Ziele konzentrieren sollten.

Herr Kaduk, wann ist eine Veränderung so groß, dass wir von Umbruch sprechen?

Für mich ist dieser Moment dann erreicht, wenn grundsätzliche, relativ stabil funktionierende Logiken immer weniger wirken. Es wäre aber selbst bei massiven Umbrüchen eine Fehlannahme, dass das Alte von heute auf morgen ersetzt wird.

Durch die digitale Transformation leben wir gerade in einem der größten Umbrüche der letzten Jahrhunderte. Was zeichnet diesen Umbruch aus?

Wir müssen zwischen der Digitalisierung und der digitalen Transformation unterscheiden. Erstere bezieht sich auf die Automatisierung von Prozessen, die in ihrem Kern nicht angetastet werden und in der ein Zusammenführen von Daten stattfindet. Ein simples Beispiel ist die Essensbestellung in Kindertagesstätten, die heute über Apps funktioniert. Oder denken Sie an Chatbots in der Kundenberatung bei Versicherungen. Die digitale Transformation dagegen

verändert das Spiel als solches. Ich greife nur einen Aspekt heraus, das Prinzip der Skalierbarkeit. Die Idee, Umsätze bei gleichbleibenden Fixkosten zu steigern, ist zwar ein klassisches betriebswirtschaftliches Ziel. Doch die Intensität, mit der in der Wirtschaft an skalierungstauglichen Geschäftsmodellen gearbeitet wird, wäre – wie bei Airbnb oder Uber – ohne Digitalisierung nicht denkbar.

Wie geht die Gesellschaft mit diesem Umbruch um?

Hier zeigen sich vielschichtige Reaktionsmuster. Der Einkauf im Internet, die Nutzung von Portalen zur Buchung von Hotels oder das Onlinebanking sind breit akzeptierte Konsummuster. Zugleich ist oft ein diffuses Unbehagen zu spüren, wohin das alles führen soll. Es ist interessant, dass die Digitalisierung von Kommunikationsmöglichkeiten in der Corona-Pandemie zunächst positiv aufgenommen wurde. Es machte sich eine Es-geht-doch-Haltung breit und tatsächlich zeigte sich, dass sich viele zu Unrecht zum Beispiel vor Videokonferenzen scheuten. Nach einigen Monaten erlebe ich teilweise eine große Ernüchterung und eine Sehnsucht nach analoger



Plädiert für ein abwägendes „Sowohl-als-auch-Denken“: Mit dem orangefarbenen Hocker kann Dr. Stefan Kaduk schnell seine Position bei seinen Seminaren verändern.

Foto: Miguel Perez Fotodesign

Nähe. Kürzlich sagte mir eine Managerin, ihr fehlten die „Dehnungsfugen“ zwischen unzähligen Onlinemeetings, die sich gnadenlos aneinanderreihen. Das ist ein schöner Begriff, der den Beschleunigungseffekt der Digitalisierung gut illustriert. Auf die digitale Transformation bezogen nehme ich eine Lagerbildung wahr. Auf der einen Seite stehen die Protagonistinnen und Protagonisten, die in der Digitalisierung die Lösung aller Probleme sehen. Auf der anderen Seite alle, die traditionelle Werte in Gefahr sehen.

Was braucht eine Gesellschaft, um gut durch solche Umbrüche zu kommen?

Meines Erachtens geht es darum, sich in einem abwägenden Sowohl-als-auch-Denken zu üben. Es ist wenig hilfreich, wenn sich die angesprochenen Lager mit ihren Argumenten im Kreis drehen. Stattdessen müssten zahlreiche Dialogformate und Pilotprojekte ins Leben gerufen werden, die eine bedingungslose technologische Offenheit mit einem kritischen Nachdenken über gesellschaftliche Nebenwirkungen verbinden.

Was bedeutet dieser Umbruch für die Arbeitswelt?

Es ist im New-Work-Kontext viel darüber geschrieben und spekuliert worden, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen wird. Dass sich ganz neue Formen verteilter Wertschöpfung und dezentraler Verantwortung entwickeln, liegt auf der Hand. Ebenso dürften sich Spielarten der Arbeitsteilung im Analog-digital-Mix ergeben. Beispielhaft sind aktuelle Rekrutierungsstrategien zu nennen. Wir haben gerade mit einem Telekommunikationsunternehmen zu tun, das nicht mehr für einen bestimmten Standort, sondern national und sogar international nach geeignetem Personal sucht. Es spielt dort keine Rolle mehr, wo jemand wohnt. „Digital by default“ ist der neue Standard – mit allen Konsequenzen in Richtung Führung auf Distanz bei zwangsläufig steigender Selbstorganisation.

Jenseits dieser Überlegungen will ich eine neue Unterscheidung ins Spiel bringen. In der Wirtschaft sind Ziele die zentralen Größen, zum Beispiel die Erhöhung der Kapazität an Intensivbetten. Sobald diese Ziele jedoch erreicht sind, benötigt man neue. Anders verhält es sich mit dem Zweck.

„Langfristiges Planungs- und Prozessdenken ist ein Mythos.“

Ein Krankenhaus hat etwa den Zweck, die regionale Gesundheitsversorgung und die Ausbildung des medizinischen Nachwuchses sicherzustellen. Unternehmen haben den Zweck der dauerhaften Gewinnerzielung. Dauerhafte Gewinnerzielung ebenso wie Gesundheitsversorgung benötigen Effizienz und Robustheit. Konkret: Ich bin davon überzeugt, dass die Arbeitswelt sich stärker auf Zwecke und weniger auf Ziele konzentrieren sollte. Die Herausforderung besteht darin, Strukturen zu schaffen, die im besten Sinne zweckdienlich sind.

Müssen Unternehmen effizienter werden, um besser mit Umbrüchen umzugehen?

Effizienz allein ist nicht der Schlüssel. Es dürfte sich spätestens in der Corona-Krise als fataler Irrweg erwiesen haben, einseitig auf Effizienz zu setzen, während Robustheit als wesentliches Fundament arbeitsteilig operierender Systeme sträflich vernachlässigt wird. Der Mangel an Schutzmasken zu Beginn der Pandemie wurde zum traurigen Symbol des Effizienzwahns. Denn es handelt sich um just in time produzierte Massenware, deren Herstellung dorthin verlagert wurde, wo eine gewinnmaximale Herstellung dieser Cent-Produkte möglich ist. Die Nebenwirkung: keinerlei Belastbarkeit, sobald eine Lieferkette abreißt. Die von uns untersuchten Musterbrecher haben ihre Organisationen immer schon so gestaltet, dass Strategien, Strukturen und Prinzipien genügend Raum für Robustheit lassen. Robustheit erfordert ein gewisses Maß an intelligenter Verschwendung.

Wie verändern sich die Anforderungen?

Die zentrale Herausforderung besteht darin, zu lernen, mit Ungewissheit umzugehen. Ich will nicht in die Entscheidungstheorie eintauchen, aber ein kleiner Schwenk ist hier nötig: Ungewissheit kennt keine Eintrittswahrscheinlichkeiten und spielt daher in einer ganz anderen Liga als Unsicherheit und Risiko. Unter Ungewissheit versagen die Prozesse und klassischen Planungsansätze des eingeübten Managementbaukastens. Die Pandemie ist das Paradebeispiel dafür: Niemand kann die Tragweite der gesellschaftlichen Effekte und der Nebenfolgen der ergriffenen Strategien abschätzen. In diesen Situationen, die von Überraschungen gekennzeichnet sind, werden Menschen gebraucht, die bereit sind zu experimentieren. Mein Kollege Dirk Osmetz sagt immer: „Das Experiment ist die sichere Einführung der Ungewissheit in die Managementlogik und das wirksamste Mittel

im Umgang mit dem Unplanbaren.“ Die Anforderung lautet daher, sich im Experimentieren mit neuen Mustern der Führung und Zusammenarbeit zu üben.

Die meisten Menschen haben ein großes Sicherheitsbedürfnis. Steht uns das im Weg beim Erkennen von Chancen?

Es ist in Mode gekommen, angstfreie Räume zu fordern. Angst kann man aber nicht eliminieren. Zum einen ist Angst eine in der Evolution durchaus sinnvolle „Einrichtung“. Sie kann Kräfte mobilisieren, um einer Gefahr zu begegnen – und sie hilft uns, Risiken zu entschärfen. Zum anderen reicht die Aufforderung, die Angst abzulegen, nicht aus. Ratschläge wie „Seid mutig!“ oder „Begebt Euch in die Unsicherheit!“ bewirken keine Veränderung. Es müsste darum gehen, das Sicherheitsbedürfnis zu akzeptieren, die Angst zuzulassen und sie zum Thema zu machen. Die nächste Führungskräfte tagung stünde dann nicht unter dem Titel „Angstfrei in die Zukunft“, sondern unter der Frage „Welche Ängste haben wir?“.

Was können wir aus früheren Umbrüchen in der Menschheitsgeschichte für die aktuelle Situation lernen?

Wenn es stimmt, dass wir derzeit in der besten aller bisherigen Welten leben, dann sollte dies ein Ansporn zur Gelassenheit sein. Ganz sicher empfiehlt es sich nicht, in Extrempositionen zu denken, also weder übereuphorisch noch kulturpessimistisch zu Werke zu gehen. Es sollte viel Raum für eine unaufgeregte Reflexion sein.

Und wo bleibt der Spaß?

Das Experimentieren trägt immer den Spielfaktor im Gepäck. Es kann ungemein erleichtern, sich auf einer Reise des Ausprobierens zu wissen, in einer Welt voller Überraschungen, in der langfristiges Planungs- und Prozessdenken als das enttarnt wird, was es schon immer war: ein Mythos.



2007 hat Dr. Stefan Kaduk zusammen mit Dr. Dirk Osmetz die Managementberatung Musterbrecher® gegründet. Die völlig überarbeitete Neuauflage ihres Longsellers „Musterbrecher: Die Kunst, das Spiel zu drehen“ ist im Juni 2020 im Murmann Verlag erschienen.