

Leseprobe

Sabine Dietrich

Jedes Jahr eine neue Sau

Leseprobe

Sabine Dietrich

Jedes Jahr eine neue Sau

**Wie Manager den Methodenwahn
durch Souveränität ersetzen**

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2019

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung.

© **2019 Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany**

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Innenlayout pp030 – Produktionsbüro
Heike Praetor, Berlin

Umschlaggestaltung Torge Stoffers
Graphik-Design, Leipzig

Umschlagabbildungen
Coloures-Pic@stock/adobe.com
mmmg@stock/adobe.com

Satz: Lumina Datamatics

Druck und Bindung:

Print ISBN: 978-3-527-50971-3

ePub ISBN: 978-3-527-82167-9

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Teil III Im Zeichen des Menschen

Kapitel 7	Wie die Wirtschaft sich ändert – und wie nicht	231
	Einfach und kompliziert	232
	Neue Welt	233
	Mehr als systematisch	234
	Auf Zukunft programmiert	235
Epilog:	Souverän in die Zukunft	239
Literaturliste		241
Stichwortverzeichnis		247

Prolog: Meine Herren, ab heute legen wir die Krawatten ab!

Das Beamer-Licht erlischt und die Oberbeleuchtung im großen Konferenzraum geht an. Vierzig Menschen sitzen in Stuhlreihen. Sie sind auf eine Bühne hin ausgerichtet. Jetzt erhebt sich eine grauhaarige Mittvierzigerin mit moderner Kurzhaarfrisur von ihrem Platz. Sie fegt mit einer energischen Geste eine Falte aus ihrem Blazer, klemmt sich ihre Mappe unter den Arm und geht zum Rednerpult.

Alle Augen sind auf Frau Knaus gerichtet. Die Vorstandsvorsitzende wird in ihrer Jahresauftaktrede über die Zukunft sprechen. Darüber, was in diesem Jahr an Herausforderungen auf die Firma zukommt. Sie wird einen Ausblick geben, welche Aufgaben für die Führungskräfte anstehen, die hier zur Veranstaltung zusammengekommen sind.

»Meine Herren!«, beginnt Frau Knaus mit fester, lauter Stimme, »ab heute legen wir die Krawatten ab!« Zwei Herren im Anzug, die in der vorletzten Reihe sitzen, ziehen die Augenbrauen hoch, verdrehen die Augen und schütteln ihre Köpfe. Der Rest des Publikums sieht irritiert auf Frau Knaus am Pult. Die spricht jetzt darüber, dass klassische Hierarchien in den aktuellen dynamischen Zeiten nicht mehr funktionieren. Dass das Unternehmen flachere Strukturen braucht. Dann ruft sie ihre Topmanager dazu auf, sich den neuen Trends nicht zu verschließen. »Wir müssen mit der Zeit gehen, um am Markt nicht weiter zurückzufallen!«

Ich saß mitten unter den Führungskräften in dieser Auftaktveranstaltung und habe mit den Managern mitgeföhlt. In diesem Unternehmen beriet ich die Topmanager, die mich dazu geholt hatten, um ihr klassisches Projektmanagement effektiver zu gestalten und eine entsprechende Kultur im Unternehmen zu implementieren. Deshalb wusste ich, dass die meisten Menschen, die hier arbeiten, traditionelle Werte vertreten und das Unternehmen davon geprägt ist. Mir war klar, dass Krawattenablegen in diesem Betrieb nur eine rein äußerliche Maßnahme sein konnte.

Ich hatte den Eindruck, dass Frau Knaus ihrem Unternehmen mit ihrer Ansage Modernität verordnen wollte. Ein völlig nachvollziehbarer Wunsch. Aber ihre Führungskräfte waren nun mal keine hippen Typen. Sie arbeiteten gerne und gut in ihren bewährten und klassischen Strukturen. Strukturen, die unter anderem dem Unternehmen einen exzellenten Ruf und eine hervorragende Marktposition verschafft haben. Aber genau diese Strukturen wollte die Vorstandschefin von heute auf morgen verändern. Darüber waren die Krawattenträger im Raum ziemlich erschrocken.

Die Geschichte geht aber noch weiter:

»Ich will nicht zum alten Eisen gehören ...«, sagte Johannes, mit dem ich beim Kaffee nach dem Vortrag in der Lobby zusammenstand. »Aber ich verstehe nicht, warum wir die Krawatten ablegen sollen. Ich finde, Krawatten gehören einfach zu einem klassischen, eleganten Auftreten dazu. Darauf legt unser Betrieb doch Wert. Schließlich hatten wir jahrelang eine entsprechende Kleiderordnung. Das würde unsere Kunden doch total verwirren, wenn wir jetzt ohne daherkämen.« Johannes schaute mich ratlos an. Ich musste ihm Recht geben.

Dieser Nachmittag hat mich noch lange beschäftigt. Ich erlebe solche Situationen immer wieder. Sie haben mich motiviert, dieses Buch zu schreiben. Ich möchte darin Manager wie Johannes und Vorgesetzte wie Frau Knaus inspirieren, einen Weg zu ihrem Unternehmenserfolg einzuschlagen, bei dem Organisationen nicht umgekrempelt werden, sondern sich aus sich heraus entwickeln. Einen Weg, der nicht auf der Ad-hoc-Einführung neuer, modischer Konzepte und Methoden basiert, sondern auf dem organischen Wachstum der Menschen und Strukturen. Ich bin überzeugt, dass Veränderungen nur gelingen und nachhaltig wirken können, wenn sie von innen kommen, zum Unternehmen und dessen Kultur passen und in der Konsequenz auch von allen Beteiligten getragen werden.

Egal, ob mit oder ohne Krawatte.

Leseprobe

Teil I

IM ZEICHEN DES WAHNSINNS

Leseprobe

Kapitel 1

Hören Sie die Hörner der Treibjagd?

Ja, es ist schon wieder eine Methodensau unterwegs durchs Management-Dorf. Es ist die neueste, aber bei Weitem nicht die erste ihrer Gattung. Hier wurden schon viele durchgetrieben. Sie ist auch nicht die einzige, die gerade unterwegs ist. Gefühlt ist inzwischen eine ganze Horde unterwegs.

Doch scheint sie – wie die anderen zuvor – unwiderstehlich, diese ach so innovative Idee für die Organisation. Erneut keimt die Hoffnung: Wenn Sie diese Sau für sich erlegen, wird Ihr Unternehmen gerüstet sein. Endlich können Sie wieder zuversichtlich in die Zukunft schauen.

Dabei bin ich sicher, dass Sie schon diverse Vertreter jener Tiergattung kennengelernt haben. Sie haben die wuchtigen Säue laut schnaubend die Dorfstraße hoch rennen sehen. Vielleicht sind einige davon direkt auf Sie zu gerannt. Vielleicht konnten Sie der einen oder anderen nicht mehr ausweichen und sie hat Sie samt Ihrem Unternehmen mit voller Wucht erwischt. Gerade haben Sie sich wieder hochgerappelt, da hören Sie schon die Hörner blasen für die nächste Hatz.

Auch ich habe diese Hörner schon oft gehört. Ich habe viele Jagden in den Büros, den Fluren und den Meetingräumen hautnah miterlebt. Anfangs waren es nur sehr große Firmen, inzwischen erfasst die Hatz selbst viele mittelständische Unternehmen. Ich habe gesehen, welchen Aufruhr sie in allen Etagen erzeugt und wie viele Menschen sie in Atem gehalten hat. Vor allem habe ich beobachtet, welchen enormen Flurschaden jede Treibjagd hinterlässt.

Der Wahnsinn, in den die vielen Treibjagden ausarten, kommt Unternehmen teuer zu stehen.

Und das in Zeiten, in denen der Druck nicht geringer wird, die Herausforderungen nicht kleiner werden.

Dabei ist es nicht so, dass die Unternehmen die Ressourcen, die sie bei jeder Hatz zum Fenster hinauswerfen, im Übermaß zur Verfügung hätten. Eigentlich benötigen sie alle verfügbaren Kräfte dringend, um sich auf die Anforderungen in ihrem Markt einzustellen und sich fit für die Zukunft zu machen. Je mehr solcher ressourcenträchtigen Maßnahmen ohne Wirkung bleiben, desto dringender wird der Wunsch, nun endlich, endlich den richtigen Weg zu finden. Was wiederum Tür und Tor öffnet für die nächste Treibjagd.

Doch Sie können mit Ihrem Unternehmen aus dem Teufelskreis aussteigen. Das geht, wenn Sie die Treibjagden von vornherein als solche erkennen. Indem Sie die Hörner, die Treiber und die Folgen identifizieren und analysieren. Ihr Blick klärt sich und Sie fangen an, souverän mit den Methoden umzugehen und den besten Weg für Ihr Unternehmen zu erkennen.

Schauen Sie mit mir zusammen also zunächst in diesem ersten Teil des Buches darauf, was den Wahnsinn kennzeichnet und wie er zustande kommt. Zunächst zeichne ich Ihnen jedoch ein Bild davon, wie die Hörner der Treibjagd aussehen, die so laut tönen, dass keine Sau mehr ruhig bleiben kann.

Jedes der drei Hörner hat einen Namen und die lauten:

- **Glauben:** Die Methodengläubigkeit hat einen entscheidenden Anteil an dem Entstehen und Vorantreiben immer neuer und höherer Wellen. Bekommen Sie einen Blick für die Kennzeichen des Glaubens und die Blüten, die er treibt.
- **Fixierung:** Der gebannte Blick auf eine Methode lässt sich an bestimmten Kennzeichen identifizieren und anhand seiner Auswirkungen beschreiben.
- **Hoffnung:** Hinter jedem Glauben stecken Grundannahmen, die nicht mehr hinterfragt werden. Sie sind Ausdruck der Hoffnung, dass die Säulen, auf die die Methode baut, wirklich halten. Eine Hoffnung, die oft genug trügerisch ist ...

Der Glauben

Glauben heißt im nicht-religiösen Sinne, dass Sie auf einen Sachverhalt vertrauen, ohne zu wissen, dass er wahr ist. Sie stützen sich dabei nicht auf Belege, Erfolgsnachweise oder Erfahrungsberichte. Vielleicht gibt es die nicht, vielleicht verzichten Sie aus anderen Gründen auf eine Nachvollziehbarkeit.

Sie vertrauen einfach blind.

Der allererste ganz leise Verdacht, dass im Umgang mit Managementmethoden im weitesten Sinne Glauben im Spiel sein könnte, ist mir gekommen, als ich vor vielen Jahren in einem Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem entwickeln und einführen sollte. Ich hatte mich voller Energie und voller Überzeugung von der unbedingten Richtigkeit meines Tuns an die Arbeit gemacht. Schließlich war ja auch der Vorstand sicher, dass es so und nur so gelingen würde, endlich einige der großen Probleme des Unternehmens in den Griff zu bekommen.

Mit großer Begeisterung tourte ich durch die Abteilungen und sprach mit den Führungskräften über Prozessoptimierung und Qualitätsverbesserung. Schon bald war ich konsterniert, dass gerade die erfahreneren Führungskräfte – anstatt sich von der Brillanz des Konzeptes überwältigen zu lassen – sich dagegen sträubten. Sie mäkelten an Einzelmaßnahmen herum und stellten in jedem zweiten Satz die Passung des Gesamtkonzeptes für das Unternehmen in Frage. Ich fühlte mich ausgebremst. Dabei hatte doch der Vorstand klar verkündet: »Wir glauben fest daran, dass das Total-Quality-Management für unser Unternehmen die richtige Antwort auf die drängenden Fragen der Zukunft ist. Deshalb werden wir uns ab heute mit jeder Maßnahme unserer Firma dahingehend ausrichten. Das heißt, dass jede, wirklich jede Abteilung und jeder Mitarbeiter sich so aufstellt, dass wir alle jeden Tag nach noch mehr Qualität streben. Dann wird es uns gelingen, am Markt zu reüssieren. Lassen Sie uns nach den

schwierigen Jahren, die hinter uns liegen, gemeinsam das Unternehmen zum Erfolg führen.« Er glaubte also fest daran – wie konnten die Führungskräfte noch zweifeln? Waren die einfach nur in ihren gewohnten Arbeitsprozessen derartig verwachsen, dass sie alte Denkmuster nicht mehr sprengen konnten? Das waren doch intelligente, engagierte Leute. Ich grübelte und grübelte, aber fand damals keine gute Erklärung für den Widerstand. Er ist mir deshalb nicht mehr aus dem Sinn gegangen.

Danach sind mir immer wieder mal solche Diskrepanzen begegnet und haben mich zum Nachdenken gebracht. Eine Erklärung fand ich jedoch erst zu dem Zeitpunkt, als ich mich mit meiner Unternehmensberatung selbstständig machte. Damals sprach ich im Vorfeld mit vielen Menschen über meine Pläne, unter anderem mit einem guten Bekannten. Der war und ist in einem namhaften Konzern für Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Er kommt sehr viel herum, kennt Hinz und Kunz und hatte schon immer ein großartiges Gespür für die Geschäftswelt.

Wir unterhielten uns über meine Kommunikationsstrategie. Ich fragte ihn unter anderem, welche Kernbotschaften seiner Meinung nach relevant seien. Er lachte und sagte: »Das ist ganz einfach. Zurzeit musst du nur zwei Worte groß vor dir hertragen: ›digital‹ und ›agil‹. Das kauft jeder.«

Ich dachte bei mir: »Zwei Schlagworte sollen reichen als Nachweis meiner Kompetenzen? Das kann doch nicht sein. Meine Kunden brauchen eine fundiertere Auskunft.« Der Meinung bin ich noch heute, doch die wichtigste Botschaft in seinen Worten habe ich verstanden: Beim Anpreisen von Methoden heißt es nicht – wie in der klassischen Werbung – »Sex sells«, sondern: »Der Glauben an ein Allheilmittel sells.« Dafür reicht es, mit den richtigen Worten die Gläubigkeit zum Klingen zu bringen.

Der Grund dafür ist, dass – sind die Zauberworte erst gefallen – der Zauberer nicht mehr hinterfragt wird. Keiner stellt dann

Fragen wie: Können Sie das? Welche Referenzen können Sie vorweisen?

Dies ist eines der Kennzeichen von Methodengläubigkeit:

Glauben heiligt den Überbringer.

Seit jenem Tag begann ich die Entwicklungen in der Wirtschaft um mich herum mit anderen Augen zu betrachten. Was wäre, wenn vieles von dem, was bei der Auswahl und Einführung von Methoden in Unternehmen schief läuft, auf so etwas wie blinden Glauben zurückzuführen ist? Gab es noch mehr Hinweise dafür, dass es der Glauben ist, der zu solchen richtungsweisenden Entscheidungen führt? Was hätte das jeweils zur Folge?

Die Wellen

Wenn Sie die Entwicklungen im Management der letzten hundert Jahre betrachten, fällt eines ins Auge. Sie vollziehen sich in Wellen. Die sogenannten richtungsweisenden Methoden rollten als »Hypes« über die Unternehmen hinweg, teils nacheinander, teils nebeneinander, teils trafen sie aufeinander. Oder die Unternehmen sprangen, kaum mit einer Welle im Tal angekommen, gleich auf die nächste Welle auf. Blind von der aufspritzenden Gischt beziehungsweise im Eifer des Gefechts waren und sind die Unterschiede nicht genau zu erkennen. Ist das jetzt noch der Ausläufer der alten Welle oder ist es schon die neue?

So geht mit jeder neuen Welle immer mehr die Übersicht verloren. Der Steuermann muss immer häufiger darauf vertrauen, dass es schon funktionieren wird. Und dass die Welle ihn und sein Schiff in die richtige Richtung tragen wird. Sagten wir nicht eingangs, dass Glauben etwas mit blindem Vertrauen zu tun hat?

Wo die Wellen ihren Ausgangspunkt genommen haben, ist nicht genau auszumachen. Eine offensichtliche Bewegung entstand in den 1940er Jahren. Die bisherigen klassischen Managementmodelle waren durch zunehmende Industrialisierung und

Massenproduktion an ihre Grenzen gekommen. Hinzu traten der Zusammenbruch des globalen Finanzsystems und die Bestrebungen einiger Staaten, die globale Landkarte neu zu zeichnen. Im Management von Unternehmen waren in jener Zeit neue Ideen bitter nötig.

Im Kasten finden Sie eine Übersicht über eine Auswahl der Management-Wellen, die sich seither verbreitet haben. Die Auflistung ist repräsentativ, aber bei Weitem nicht vollständig. Sie ist nur bedingt chronologisch geordnet, da die Wellen zum Teil ineinander übergehen.

Die Modelle sind sehr unterschiedlich in der Schwerpunktbildung und im Umfang. Einige sind sehr umfassend und beinhalten andere Konzepte, die sich im Nachgang wieder selbstständig haben.

Management-Wellen seit den 1940er Jahren - eine Auswahl

Qualitätskontrolle: Zwar sortierte Henry Ford bereits um 1900 nach dem tayloristischen Ansatz fehlerhafte Produkte aus und installierte damit erstmals eine gewisse Qualitätskontrolle, doch erst 1930 entwickelte sich dieser Ansatz hin zu einer methodischen Qualitätskontrolle, mit der auf Basis statistischer Zahlen Qualität gesteuert wurde.

Just in time: Rohstoffknappheit, Isolationspolitik und Sparmaßnahmen führten im Jahr 1937 zum Just-in-time-Gedanken bei Toyota. Ziel war eine höchstmögliche Produktivität bei höchstmöglicher Produktqualität und pünktlicher Lieferung an den Kunden. Gleichzeitig wurden damit die Wurzeln für Lean Production gelegt. Just in time ist bis heute an der Tagesordnung, zum Beispiel in der Automobilindustrie.

Lean Management: Das originäre Ziel der Lean Production war, Verschwendung überall zu vermeiden und ein bestimmtes Ziel mit einem Minimum an Materialeinsatz zu erreichen. In der Ausweitung und Übertragung auf die gesamte

Organisation steckt die primäre Idee, die Unternehmen über eine weitestgehende Reduzierung der internen Komplexität zu verschlanken und sie somit im Sinn der Wettbewerbsfähigkeit fit zu machen. Das bedeutet in der Konsequenz flache Hierarchien, kurze Durchlaufzeiten, geringe Verschwendung innerhalb der Wertschöpfungskette und flexible Produktions- und Auslieferungszeiten. Lean Management ist konzipiert aus strategischen Einzelbausteinen von Just in time, Simultaneous Engineering, Total-Quality-Management, Kaizen, Benchmarking und Outsourcing.

Total-Quality-Management: Die Kernidee ist die kontinuierliche Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen in allen Unternehmensbereichen zur Kundenbindung und der langfristigen Sicherung von Marktanteilen. Das Konzept setzt stark auf die Einbeziehung aller Mitarbeiter.

Entwickelt wurde die Methode von dem US-Amerikaner William Edwards Demming, Fuß fassen konnte sie jedoch zunächst im Japan der 1950er Jahre. In den 1960er Jahren fand sie in der Gestalt des Null-Fehler-Programms des US-Verteidigungsministeriums wieder in ihr Ursprungsland zurück. Nach Europa schwappte die Welle erst in den 1980er Jahren.

Kaizen: Die »Veränderung zum Besseren« entstand aus der Not heraus in den 1950er Jahren bei Toyota, um gegen die US-amerikanische Übermacht auf dem Automarkt bestehen zu können. Erklärtes Ziel ist die permanente Verbesserung von Tätigkeiten, Abläufen, Prozessen und Verfahren. Das Motto dazu lautete: »Kein Tag ohne Verbesserung im Unternehmen«. In den 1980- und 1990er Jahren erreichte die Welle über den KVP (= Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) Deutschland.

Six Sigma: Das Konzept entstand 1987 aus einem Messverfahren für Standardabweichungen heraus bei Motorola. Ziel von Six Sigma ist es, die Zahl der Fehler so zu steuern, dass nahezu 100 Prozent Qualität erreicht wird. Promoter der Methode war GE-Vorstand Jack Welch. Fester Bestandteil der Methode sind die klaren Vorgaben für die Weitergabe des entsprechenden Wissens.

Computer Integrated Manufacturing: Das Konzept wurde 1973 von Joseph Harrington vorgestellt. Es sollten möglichst viele Tätigkeiten gesammelt werden, die computergestützt durchzuführen waren. Er hob damit auf die Bedeutung von Informationen in der Produktion sowie von Synergieeffekten durch die Verknüpfung von Insellösungen ab. Allerdings entwickelten daraufhin viele große Hersteller wie DEC, HP, IBM eigene Definitionen und Lösungen, schlussendlich gab es 37 unterschiedliche Konzepte zur Umsetzung.

Simultaneous Engineering: Ziel der in den 1990er Jahren entwickelten Methode ist vor allem eine deutliche Verkürzung der Entwicklungszeiten durch die parallele Bearbeitung von Aufgaben. Zugleich soll die intensive Zusammenarbeit der betroffenen Unternehmensfunktionen aber auch die Qualität des Entwicklungsprozesses erhöhen.

Welleneffekte

Einige der Wellen habe ich selbst miterlebt. Ich habe zum Beispiel im Zuge von Kaizen in einem Unternehmen ein Beschwerdemanagement entwickelt und installiert. Das passierte in sehr vielen Unternehmen, auf einmal gab es Lehrstühle zu dem Thema, jede Menge Bücher dazu fluteten den Markt. Marketingmaßnahmen wurden aufgesetzt, um die Mitarbeiter zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen zu bewegen. Die im Grundsatz sehr sinnvolle Methode wurde mit der Null-Fehler-Philosophie so auf die Spitze getrieben, dass im Glauben an die Notwendigkeit immer weitergehende Maßnahmen aufgesetzt wurden. Um die Mitarbeiter für den Glauben zu gewinnen, wurden diverse Rituale eingeführt. Beispielsweise mussten sich in vielen Unternehmen Mitarbeiter für gute Ideen gegenseitig Punkte geben.

Jeder Glauben braucht Rituale.

Die Mitarbeiter sahen sich daraufhin meist etwas befremdet an und machten die Sache bestenfalls anstandshalber eine Zeit lang

mit. Doch jeder war froh, als der Spuk ein Ende nahm und die Klebepunkte stillschweigend in den Schubladen verschwanden.

Die darauffolgende Welle des Lean Managements zog noch weitere Kreise. Bald gab es keinen Konzern mehr, der nicht eine entsprechende Abteilung aus dem Boden stampfte. Jede Verschlankungsanstrengung bedeutete also im ersten Schritt das Gegenteil: statt weniger Mitarbeitern wurden mehr benötigt.

Mitarbeiter der neuen Abteilung zogen tagein, tagaus durch das Unternehmen, um Verschlankungspotenziale zu finden. Dazu brauchten sie natürlich die Unterstützung der Fachabteilungen. Dementsprechend waren nicht nur die Lean Manager vollauf beschäftigt, sondern die Ressourcen der Abteilungen ebenfalls strapaziert worden. Nicht zuletzt deswegen wurden sie oft nicht gerade mit offenen Armen empfangen, denn ihr Auftauchen bedeutete viel Mehrarbeit über das Tagesgeschäft hinaus. Nicht selten blieb das Letztere liegen.

Es wurde eine Unmenge an Zeit und damit Geld investiert, alles im Glauben, dass die Einsparungen die Investition doppelt und dreifach aufwiegen würden.

Jeder Glauben fordert seinen Tribut.

Denn so stand es ja geschrieben in den Handbüchern: Die Veränderung braucht die Anstrengung aller, doch nachher wird alles viel leichter. Wie teuer die Anstrengung jedoch sein würde und wie ihr Nutzen später sein würde, da blieben die Berechnungen der Unternehmen eher vage. Die Verantwortlichen glaubten lieber an die blühenden Landschaften, die sich zeigen würden, wenn das Unternehmen erst mit Mann und Maus den Berg des Wandels überwunden hätte. Bis die Ernüchterung einsetzte.

Setzen Sie eine Extra-Abteilung ein mit dem Ziel, das Unternehmen zu verschlanken, müssen Sie viel verschlanken, um die Zusatz-Kosten hereinzuspielen. Entsprechend sind in den meisten Unternehmen solche Abteilungen inzwischen wieder

deutlich heruntergefahren worden oder ganz in anderen Abteilungen aufgegangen.

Dasselbe Schicksal haben übrigens vielfach die Six Sigma-Abteilungen erlitten, die in der nachfolgenden Welle zur Ressourcenoptimierung gegründet und wieder geschlossen wurden. Die Komplexität, die Teil des Nimbus war, erforderte durchaus speziell geschulte Fachleute. Eine Kaskade der Wissensweitergabe wurde geschaffen, die sich in der Farbe der Gürtel der »Eingeweihten« widerspiegelte. Grün war für Mitarbeiter aus dem unteren Management oder Spezialisten, die nur ein Viertel ihrer Zeit für entsprechende Aufgaben aufwendeten. Der schwarze Gürtel war den Vollzeitverbesserungsexperten vorbehalten, darüber stand nur noch der Meister-Schwarzgürtler. Der Meister war es, der die Kandidaten für die schwarzen Gürtel im Unternehmen auswählte, ausbildete und coachte.

Solche Herrschaftszeichen zeichnen die aus, die mehr Wissen und damit mehr Macht haben. Ein Sog entsteht, der Wunsch, dazuzugehören, wächst. Und gleichzeitig die Ehrfurcht derer, die nicht »eingeweiht« sind und deshalb nur ausführen dürfen, was die Weisen ihnen auftragen.

Insignien befeuern den Glauben.

Im Zuge der angesprochenen Verschlinkung wurden übrigens in zahlreichen Unternehmen nicht nur neue Abteilungen gegründet, sondern ganze Hierarchieebenen ex cathedra gestrichen. Dies geschah nicht immer auf der Grundlage von differenzierten Betrachtungen, sondern manch ein Vorstand hatte beim Blick auf die ausufernden Organigramme des Unternehmens festgestellt: Das kann unmöglich effizient sein. Doch wie sollte er auf eine ganze Ebene verzichten, ohne allergrößte Unruhe zu schüren? Da war die Lean Management-Methode ein willkommenes Feigenblatt.

Der Deckmantel des Glaubens macht Eigeninteressen unsichtbar.

Solange der Glauben an die Methode fest ist, lässt er sich hervorragend instrumentalisieren und als Rechtfertigung kritischer Maßnahmen heranziehen. Auf diese Weise nehmen Sie jeder Einzelfalldiskussion den Wind aus den Segeln.

Wellenblindheit

Eine der späteren Wellen war die des Outsourcings. Es galt als *das* Allheilmittel gegen zu hohe interne Arbeitskosten. Gerne genommen wurde da die IT, aber auch allerlei Dienstleistungen wie Buchdruck und Call-Center fanden auf diese Weise ihren Weg nach draußen. Indien war eine der beliebtesten Anlaufstellen.

Die Einsparungen, die der Vergleich zwischen der internen Kostenaufstellung und dem Angebot der externen Anbieter versprachen, waren zu verlockend. Die Unternehmen glaubten fest an diese Differenz. Die schönen Zahlen als eine Facette aus der ganzheitlichen Rechnung überstrahlten alles andere. Im gleißenden Licht des Ausschnitts traten alle anderen Kriterien zurück. So ist das beim Glauben: Selbst wenn andere überprüfbare Informationen vorhanden sind, blenden Gläubige solche Fakten in ihrer Begeisterung einfach aus.

Glauben produziert blinde Flecken.

Die Vorstellung, dass eine rund herum perfekte Lösung gefunden ist, ist einfach zu schön.

Einige der outgesourcten Bereiche sind heute immer noch extern angesiedelt. Für sie ist die Gesamtrechnung aufgegangen. Für andere Bereiche jedoch haben sich viele Unternehmen schon lange entschlossen, die Rolle rückwärts zu machen, und haben zum Beispiel ihre IT wieder selbst aufgebaut. Sie mussten etwa feststellen, dass die Reibungsverluste zu hoch waren. Viel zu hoch.

Das ist nicht wirklich überraschend, denn es ergeben sich dabei etliche Sollbruchstellen. Wenn zum Beispiel der deutsche Fachbereich bei seiner IT-Abteilung etwas in Auftrag gibt, ist schon

die Kommunikation selten frei von Missverständnissen. Wird der Auftrag dann noch ins Englische übersetzt und in der Zusammenarbeit zweier Nicht-Muttersprachler abgeklärt und implementiert, haben sich die Sollbruchstellen nicht nur vervielfacht, sondern potenziert. Es ist abzusehen, dass der Nacharbeitsaufwand sehr groß ist.

Viele nerven- und ressourcenaufreibende Erfahrungen, ernüchternde Gesamtrechnungen und eine reaktive Insourcing-Welle später ist der Glauben an das Outsourcing heute abgelöst von einer realistischen Betrachtung. Nachdem die Welle durch ist, ist den Unternehmen endlich ein klarer Blick möglich darauf, wo Outsourcing Sinn macht und wo eben nicht.

Die Zahl der Glaubenswellen, die auf diese Weise über die Unternehmen geschwappt sind, ist groß. Und sie wächst weiter, denn die Wellen kommen in immer kürzeren Abständen.

Mit ungunen Folgen ...

Im Nebel verschwinden Unterschiede

Durch die immer schnellere Abfolge der Wellen verschwimmen die Grenzen zwischen ihnen immer mehr. In der Gischt, die sich um die Wellen bildet, ist von außen kaum noch zu unterscheiden, was da wirklich rollt. Mit der Zeit sieht jede Welle gleich aus: gleich umfassend, gleich umwerfend, gleich wirksam für alles und jeden.

Mit steigender Frequenz verliert sich die Differenzierung.

Der Nebel täuscht darüber hinweg, dass die Wellen, die sich ständig neu auftürmen, von ganz unterschiedlichem Charakter sind. Genau genommen bewegen sie sich auf drei verschiedenen Ebenen.

Die erste Ebene ist die der Managementmethoden. Aus dem Kreis stammen alle Beispiele, die ich Ihnen oben beschrieben habe. Sie sind oft für bestimmte Teilbereiche wie die Produktion

oder die Software-Entwicklung erarbeitet und im zweiten Schritt auf das gesamte System ausgeweitet worden.

Auf der zweiten Ebene lassen sich einzelne Managementinstrumente ansiedeln. Auch einige von ihnen haben Wellen-Status erreicht, bevor sie wieder verschwunden oder auf »Normalmaß« geschrumpft sind. Dazu zähle ich Balanced Score Cards, Benchmarking und Design Thinking.

Die dritte Ebene ist die der Führungsmethoden. Eine Auflistung finden Sie im Kasten – wiederum ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder strenge chronologische Abfolge.

Führungs-Wellen seit den 1930er Jahren – eine Auswahl

Autokratischer, charismatischer und bürokratischer Führungsstil: Max Weber identifizierte Ende des 19. Jahrhunderts diese drei Führungsstile, bei denen jeder für sich unterschiedliche Instrumente und Wege nutzt. Er stellte damit Führung in den Kontext: »Die Situation bedingt das Verhalten.«

Autoritärer, kooperativer und Laissez-faire-Führungsstil: Der Begründer der Sozialpsychologie Kurt Lewin definierte in den 1930er Jahren diese drei Führungsstile. Er beschrieb jeweils die Vor- und Nachteile der erstgenannten gegenüber dem Laissez-faire-Führungsstil. Danach wirkt autoritäre Führung negativ auf das Betriebsklima, autoritäre und kooperative Führung wirken positiv auf die Produktivität.

Das Führungskontinuum: Ende der 1950er Jahre entwickelten Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt jenes eindimensionale Konzept. Es stellt die Entscheidungsspielräume zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wie eine Art »Schieberegler« dar. Am einen Ende entscheidet der Vorgesetzte ohne Einbindung der Mitarbeiter, am anderen Ende entscheidet der Mitarbeiter und die Führungskraft fungiert nur als Koordinator – dazwischen finden sich fünf Stufen.

Managerial Grid: Robert Blake und Jane Mouton entwickelten Mitte der 1960er Jahre das zweidimensionale System, das auf

den Achsen Mitarbeiter- und Sachorientierung jeweils neun Stufen hat. Danach entscheidet sich Führung über die beiden Ausrichtungen – als optimal wird der Stil mit der gleichmäßig vertretenen Mitarbeiter- und Sachorientierung bewertet.

Situative Führung / Reifegradmodell: Im Konzept von Paul Hersey and Kenneth Blanchard aus dem Jahr 1977 wird Führungsverhalten dem Reifegrad der Mitarbeiter angepasst. Der Reifegrad bestimmt sich über Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter (zweidimensional). Das heißt, ein Mitarbeiter kann in einer Aufgabe mit hoher Motivation und hoher Kompetenz arbeiten. Wechselt er die Aufgabe, hat er wahrscheinlich weiterhin eine hohe Motivation, während die Kompetenz eher niedrig sein wird. Die Mitarbeiter entwickeln sich entsprechend ihrer Laufbahn im Unternehmen in dem Modell.

Transaktionale Führung (Management by objectives): Aus der gleichen Zeit stammt die Methode von James MacGregor Burns. Führung ist in diesem Sinne ein Tauschgeschäft, denn der Mitarbeiter bekommt für Engagement und Zielerreichung eine Belohnung. Normen und Spielregeln sind zentral wichtig, genauso wie die Anerkennung von Leistung.

Transformationale Führung: Erstmals erwähnt von James MacGregor Burns Mitte der 1990er Jahre, gilt die Methode heute vielfach noch als State of the Art. Danach unterstützt Führung die intrinsische Motivation durch die Förderung der Einzelnen und die Kommunikation visionär-sinngebender Ideen.

Emotionale Intelligenz: In Weiterentwicklung der transformationalen Führung stellte 2002 Daniel Goleman das Konzept vor. Danach sind Selbstführung und Selbsterkenntnis sowie deren emotionale Komponenten die Grundlage jeder Führung. Auf ihrer Basis werden sechs Führungsstile genutzt – abhängig von der jeweiligen Situation und dem Mitarbeiter. Damit soll ein Klima geschaffen werden, in dem Kreativität wachsen kann und in dem Mitarbeiter begeistert arbeiten. Das Beziehungsmanagement steht im Fokus.

Agile Führung: Im Zuge der Agilitäts-Welle hat sich das entsprechende Führungskonzept etabliert. Danach sind Führungskräfte nicht kontrollierende Vorgesetzte, die Druck auf ihre Mitarbeiter ausüben. Vielmehr wird die Führung per formaler Macht durch eine »dienende Führung« per Vorbild ersetzt. Die Führungskraft ist für die Vermittlung des »Big Picture« sowie die Schaffung der Rahmenbedingungen und die individuelle, stärkenorientierte Entwicklung der Einzelnen in selbstorganisierten Teams verantwortlich.

Die nächste Welle in der Führung steht schon in der Tür. Holacracy hat alle Züge einer neuen Glaubensrichtung. Die Tatsache, dass es bereits einige Häretiker gibt, die an der Umsetzbarkeit der Heilsversprechen zweifeln, spricht nicht dagegen. Selbst wenn erste kritische Erfahrungsberichte kursieren: Solche Berichte gab und gibt es auch bei all den anderen Wundermethoden. Solange die Strahlkraft der Methode für eine Gläubigkeit ausreicht, funktioniert die Sache mit dem blinden Fleck hervorragend.

Die verloren gegangene Differenzierung trägt jedenfalls erheblich zu einem Phänomen bei, das großen Anteil an den verheerenden Wirkungen des Methodenwahns hat.

Glauben stiftet Verwirrung

Erst vor Kurzem saß ich mit der Führungsriege eines großen Finanzdienstleisters zusammen, die ich seit einiger Zeit begleite. Am Tag zuvor hatten sie ihr Jahres-Kick-off gehabt und waren immer noch konsterniert darüber, was sie dort gehört hatten.

Damit wurde ich gleich zu Beginn unseres Treffens konfrontiert. Einer der Abteilungsleiter nahm mich beiseite und fragte: »Frau Dietrich, müssen wir uns eigentlich jetzt duzen oder dürfen wir uns weiter siezen?«

Ich gebe zu, dass ich angesichts der Frage zunächst etwas perplex war. Dann antwortete ich: »Das ist doch eine Frage Ihrer Kultur hier im Unternehmen. Wie kommen Sie darauf?«

Er erwiderte: »Na ja, gestern bei dem Kick-off hat sich unser Geschäftsführer im Zweireiher mit grauer Weste vorne hingestellt und verkündet: ›Wir sind jetzt modern. Wir sind jetzt digital.‹ Im nächsten Satz hat er noch ergänzt: ›Und agil sind wir ebenfalls.‹«

»Aha«, sagte ich. »Was hat er damit gemeint? Hat er das in irgendeiner Form untermauert, was das heißt, dass Sie jetzt alle agil sind? Was digital in diesem Kontext heißt?«

»Nein. Danach hat aber auch keiner gefragt«, entgegnete er mir und fuhr ungerührt fort: »Aber was man so liest, gehört das Duzen ja dazu, wenn ein Unternehmen ›agil‹ arbeitet.«

Das ist ein typisches Zeichen von Glaubenswellen: Es werden Begriffe mit großer Verve hochgeworfen, ohne dass einer davon reflektiert wird, ohne dass einer erklärt wird. Kein Begriff wird auf eine Weise hinterlegt, dass einer der Führungskräfte und Mitarbeiter damit etwas anfangen und es operationalisiert in sein Tagesgeschäft integrieren kann.

Der, der das Zauberwort voll Schwung ausstreut, vertraut darauf, dass die Bedeutung sich jedem von selbst erschließt. Die Wirkung scheint demjenigen recht zu geben. Es kommen keine Nachfragen, alle schweigen ehrfürchtig ob der mächtigen Enthüllung.

Glauben vertraut auf die Magie der Worte.

Am Tag danach kommen die Fragezeichen: Was heißt das denn für uns? Wenn wir ab heute modern und digital sind, was waren wir denn bisher? Im geschilderten Fall war der Leiter der IT richtiggehend entrüstet. Er schnaubte: »Glaubt der, wir haben unsere Programme bis gestern in Steintafeln geritzt?«

Gerade wenn eine Methode noch komplettes Neuland ist, ist die Verwirrung groß. Es ist, als wird ein ganzes Unternehmen als Erkundungstrupp ausgeschiedt: ohne Kompass, ohne Richtungsangabe. Der reine Glauben soll sie ans Ziel führen. Die Verwirrung alleine kostet das Unternehmen ein Heidengeld. Die Zeit, die alle aufwenden müssen, um wenigstens ein bisschen Klarheit zu schaffen, ist enorm.

Wo die Verwirrung ihren Anfang nimmt

Die Verantwortlichen schädigen ihr Unternehmen jedoch nicht mutwillig. Sie sind ganz häufig selbst der Magie der Worte erlegen.

Der Geschäftsführer des Finanzdienstleisters zum Beispiel führt das Unternehmen seit Jahrzehnten nach Gutsherrenart. Und genauso ist sein Unternehmen aufgestellt: wie eine große Familie, die ganz auf sein Oberhaupt ausgerichtet ist. Die Mitarbeiter sind es entsprechend gewohnt, dass die Macht in der Führungsetage sorgsam gehütet wird. Gerade deshalb sind sie ob einer Ansage wie »ab heute agil« doppelt verwirrt. Sie wissen höchstens ungefähr, was der Chef meint – und das scheint nicht zu dem zu passen, was sie von ihm kennen. Zum agilen Arbeiten gehört die Übergabe von Verantwortung und Kompetenz an Mitarbeiterteams.

Die Fragen, die die Mitarbeiter beschleichen und verwirren, sind: Weiß der Chef, wovon er spricht? Dann müsste er sich in seinem Führungsstil von Grund auf wandeln. Oder weiß er es nicht? Was ist es dann, das er uns als Marschrichtung ausgeben möchte?

Mein Eindruck ist, dass nicht nur in diesem Fall der Zweifel berechtigt ist, ob die elementaren Voraussetzungen von Methoden den Verantwortlichen klar sind. So ist zum Beispiel den meisten nicht klar, dass jeder Mitarbeiter, der »agil« in Projekten arbeitet, zu 80 Prozent seiner Zeit in genau einem Projekt

gebunden ist. Fünf Projekte plus Tagesgeschäft gleichzeitig? Unmöglich.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Es geht nicht darum, dass sich das Management en detail über die Umsetzung im Klaren sein muss. Je höher Sie in der Hierarchie nach oben gehen, umso weniger finden Sie das Wissen, was im operativen Doing hinter den Begriffen steckt. Das ist bis zu einem gewissen Punkt völlig in Ordnung, denn die Hauptaufgabe des Managements ist die Strategie, nicht die Umsetzung.

Wenn Sie allerdings über Schlagworte führen wollen, ist es ratsam zu wissen, was sich hinter den Worten verbirgt. Sonst manövrieren Sie sich und Ihre Mitarbeiter in den Blindflug.

Führen mit nebulösen Glaubensbegriffen kostet Unternehmen viel Geld.

Wer glaubt?

Der geschilderte Fall des patriarchalischen Geschäftsführers legt den Verdacht nahe, dass die Glaubensfrage eine Generationenfrage ist. Ich sehe das jedoch differenzierter. Der Glauben zieht sich meiner Beobachtung nach durch alle Altersstufen. Gerade bei den jungen Führungskräften, die sich noch in ihre Rolle einfinden, sehe ich das Phänomen häufig.

So hatte ich den Auftrag, in einem Führungskräfte-Training das Konzept der emotionalen Führung zu vermitteln. Ich muss dazu sagen: Ich halte es für sehr wichtig, dass die Teilnehmer – bevor sie ein bestimmtes Führungsmodell anwenden – über die Grundzüge dessen Bescheid wissen, was Führung ist und welche Ausprägungen es gibt. Mit diesem Wissen können sie ganz anders mit den Elementen spielen.

Also sprach ich unter anderem über »Managerial Grid«. Das fanden alle hochinteressant. Nur einen Fehler machte ich dabei, denn zum Schluss zeigte ich eine Übersicht, in der ich die

Methode mit einer Jahreszahl, nämlich 1964, versehen hatte. In dem Moment fielen die Rollläden bei den Teilnehmern. Die einen runzelten die Stirn, die anderen tuschelten mit ihren Nachbarn.

Meine interne HR-Ansprechpartnerin ließ mich im Nachhinein wissen, dass die Anwesenden Kritik daran geübt hätten, dass ich deren Zeit mit »ollen Kamellen« verschwendet hätte. Ich erklärte ihr, warum ich es für mehr als sinnvoll halte, einen gewissen Kontext zu schaffen. Nur auf diese Weise wird aus einem Patentrezept ein Instrument, das ich adäquat einsetzen kann. Das leuchtete ihr auch ein. Der Tipp, den sie mir daraufhin gab, war: »Lassen Sie doch beim nächsten Mal die Jahreszahl einfach weg.«

Okay! Wenn das kein Zeichen von Glauben ist, wenn die Jahreszahl allein die Relevanz bestimmt, dann weiß ich es nicht.

Glauben ist keine Frage des Alters – weder von Methoden noch von Menschen.

Um mit einem Vorurteil, das sich hartnäckig hält, auch gleich noch aufzuräumen: der Glauben ist genauso wenig eine Frage des Geschlechts. Er ist meiner Beobachtung nach bei Frauen und Männern gleich verteilt. Und doch verschärft der immer noch deutlich größere Anteil der männlichen Führungskräfte das Glaubensthema. Frauen sind – und das ist wiederum meine persönliche Erfahrung – häufig präziser, in der Sprache wie im Denken. Sie kommen viel lieber und schneller auf den Punkt und neigen deshalb dazu, einen Glauben zügiger zu hinterfragen.

Heute verheerender denn je

Glauben ist also weder eine Alters- noch eine Gender-Frage. Er ist noch nicht einmal eine Frage, die spezifisch für unsere aktuelle Zeit ist. Auch in den 1920er, 1950er oder 1980er Jahren hat nicht jeder Vorstand haarklein gewusst, was mit den schönen Begriffen gemeint war, die er verwendet hat. Das Phänomen der

Führung über nebulöse Schlagworte hat es schon immer gegeben. Doch im Gegensatz zu heute hatten die Begriffe eine deutlich längere Anlaufphase. Der Wechsel erfolgte wesentlich gemächlicher. Entsprechend hatten sich schon bei allen Beteiligten Vorstellungen davon gebildet, was mit den neuen Begriffen gemeint ist und was sich konkret dahinter verbirgt.

Denn einer von vier Aspekten, warum sich das Problem in den letzten Jahrzehnten so verschärft hat, ist die *Häufigkeit*, mit der allerorten eine immer neue Sau mit neuen Begrifflichkeiten durch das Unternehmen gehetzt wird. Sie ist dramatisch gestiegen.

Und in den zurückliegenden Jahrzehnten hat nicht jedes Unternehmen jede der Hatzen mitgemacht. Heute dagegen reißen sich immer mehr Firmen sofort ein, wenn eine neue Methode Rettung verspricht. Entsprechend ist die *Dichte*, in der die Einführungen erfolgen, erheblich höher.

Gleichzeitig ist die *Power* gestiegen, mit der die Treibjagden in die Organisation gedrückt werden. Alles muss am besten sofort passieren, damit morgen schon alles nach der neuen Maßgabe läuft.

Darüber hinaus ist das, was die Sauen mit sich bringen, ungleich *umfassender* als früher. Wenn Sie heute von der Einführung von »Agilität« sprechen, hat die nicht nur mit einem Teilbereich Ihres Unternehmens zu tun. Die Auswirkungen erfassen Ihr ganzes Unternehmen, kaum ein Stein bleibt auf dem anderen.

Häufigkeit, Dichte, Power und Gesamtgültigkeit verleihen dem Glauben Wucht.

Die vier Aspekte führen dazu, dass jede neue Treibjagd mit noch mehr Verwirrung, noch mehr Auswüchsen und noch mehr Leerlauf einher geht als die zuvor. Jede neue Sau wird zu einer größeren Gefahr für Ihr Unternehmen, wenn Sie sich dem blinden Glauben hingeben.

Wo das Erstarken des Glaubens herrührt und welche Faktoren ihn immer weiter anheizen – dazu mehr in Kapitel 2, in dem Sie die Treiber der Jagden näher kennenlernen. Richten Sie Ihren Blick jedoch zunächst auf das zweite Horn der Hatz, denn es ist nicht der Glaube allein, der den Methodenwahn prägt ...

Die Fixierung

Eines der lautesten Hörner bei der Treibjagd ist die Fixierung auf eine bestimmte Methode. Wenn dieses Horn erschallt, schauen alle nur noch in eine Richtung. Wie gebannt! Keiner hat mehr einen Blick für das, was um ihn herum geschieht. Oder geschehen könnte.

Die Frage ist: Woher kommt diese Fixierung?

In der Psychologie gibt es den Begriff der funktionalen Fixierung. Er beschreibt die Beschränkung von Überlegungen und Handlungen auf die gewohnheitsmäßige Verwendung von Strategien und Objekten. Die Beschränkung hindert den Betroffenen daran, Alternativen in sein Denken einzubinden.

Ein Stück weit ist die funktionale Fixierung entwicklungspsychologisch in uns angelegt. Unser Gehirn will Probleme lösen. Dabei greift es auf Erfahrungen zurück. Wir prägen uns Handlungsweisen, mit denen wir in der Vergangenheit erfolgreich waren, gut ein und greifen bevorzugt darauf zurück. Das ist durchaus stringent und in ähnlichen Situationen erfolversprechend. Gleichzeitig graben sich damit aber Denk- und Handlungsgewohnheiten noch weiter ein. Das hört sich schon nicht mehr so gut an, denn Gewohnheiten zementieren einen Status quo und fördern Stillstand. Erfordert die Lösung eines Problems eine veränderte Sichtweise, ist Stillstand in der Rückwärtsgerichtetheit hinderlich.

Wir alle sind mehr in der funktionalen Fixierung gefangen, als uns bewusst ist.