

# MUSTER BRECHER

Kaduk und Osmetz  
mit Wüthrich und Hammer

KOMPLETT  
ÜBERARBEITETE  
NEUAUSGABE

DIE KUNST,  
DAS **TEIL** SPIEL  
ZU DREHEN

MURMANN

# INHALT

Vorwort zur Neuauflage 7

Einleitung: Platzwahl. Rebellen, Querdenker,  
Fassaden, Bühnen: Wer kennt sich im Spiel  
noch aus – und kann es drehen? 9

- SPIELFELD 1 **UNSICHERHEIT WILLKOMMEN**  
Warum sich ohne Experimente nichts verändert 15
- SPIELFELD 2 **SCHWÄRMENDE GENIES**  
Warum das Analoge eine Bühne braucht 39
- SPIELFELD 3 **UNGEHINDERT NEU**  
Warum Organisationen nicht innovativ sind 59
- SPIELFELD 4 **GELEBTES PLASTIK**  
Warum Begriffsarbeit nottut 79
- SPIELFELD 5 **EFFIZIENT VERSCHWENDERISCH**  
Weshalb Taylor nie Taylorist war 99
- SPIELFELD 6 **BRILLANT SELBST ENTFALDET**  
Warum Personalentwicklung nicht funktioniert 117
- SPIELFELD 7 **GELASSEN KALKULIERT**  
Warum man mit Zahlen nicht rechnen kann 139

SPIELFELD 8	<b>PRINZIPIELL UNVERFÜGBAR</b>	
	Warum wir Resonanzachsen brauchen	157
SPIELFELD 9	<b>FAHRLÄSSIG ZUTRAUEN</b>	
	Warum sich die Arbeit am Menschen lohnt	179
SPIELFELD 10	<b>EHRlich VERBUNDEN</b>	
	Warum Kunden sich nicht fesseln lassen	199
SPIELFELD 11	<b>GENIAL DANEBEN</b>	
	Warum Optionen die besseren Ziele sind	221
SPIELFELD 12	<b>UNERSCHROCKEN ÄNGSTLICH</b>	
	Warum es keine angstfreien Räume gibt	239
	<b>PRESSEKONFERENZ</b>	
	12 Spielfelder – 60 Fragen	259
	<b>Anmerkungen</b>	272
	<b>Interviewpartner</b>	281
	<b>Über die Autoren</b>	286



# FAHRLÄSSIG ZUTRAUEN

## Warum sich die Arbeit am Menschen lohnt

*Im Rahmen eines Führungsseminars erläutert die Personalchefin einer großen Bundesbehörde das kurz vor der Einführung stehende Konzept der Vertrauensarbeitszeit. Zukünftig sollen Mitarbeitende ihre Arbeit flexibel und eigenverantwortlich organisieren. Nach reiflicher Überlegung hat die Geschäftsleitung entschieden, die Vertrauensarbeitszeit für Mitarbeitende ab Lohnklasse 15 einzuführen. Den Beschluss begründet die Personalchefin wie folgt: »Bis Lohnklasse 14 wollen Mitarbeitende ihre Stunden aufschreiben. Die Freiheit überfordert, sie benötigen diesen Rahmen.«*

Bei Vorträgen und Workshops erleben wir immer wieder ähnliche Reaktionen: Teilnehmende Führungskräfte beteuern, dass sie gerne mehr delegieren würden, doch leider seien die Mitarbeiter nicht in der Lage, mit den zugestandenen Freiheiten sinnvoll umzugehen. Stattdessen benötigten sie – zumindest manche, die angeblich »noch nicht so weit

Wenn genetische Programme nicht festlegen, was wir sind, sondern bestenfalls, was aus uns werden könnte,<sup>148</sup> sind Führungskräfte gut beraten, ihr Augenmerk konsequent auf das Schaffen von Umgebungen zu legen, in denen Menschen ihren sozialen Anlagen entsprechend handeln können.

Schule, so zeigt das folgende Beispiel, ist wohl einer der prägendsten Orte für das, was aus Menschen werden kann.

*»Meine Schulzeit war eigentlich katastrophal. Und nach dem qualifizierenden Mittelschulabschluss in der neunten Klasse stand ich ohne Ausbildung da. Deshalb war ich froh, dass ich noch die zehnte Klasse besuchen konnte. Hier habe ich zum ersten Mal in meiner Schulzeit gemerkt, dass mir etwas zugetraut wurde und dass ich etwas kann. Und dass ich es schaffe, etwas nach vorne zu bringen. Ich habe zu mir gesagt: ›Du punktest zwar nicht großartig in Mathe oder Deutsch, aber du bist eine Macherin.«*

*Magdalena Adinolfi erinnert sich an ihre Zeit an der Pauline-Thoma-Mittelschule im oberbayerischen Kolbermoor. Gemeinsam mit ihrem ehemaligen Klassenkameraden Murat Harmanda ist sie – fast zehn Jahre nach ihrem Abschluss – an den vielfach immer noch als Brennpunktschule bezeichneten Ort zurückgekommen. Sieht man die Entwicklung der Schule in den letzten Jahren, wird klar, dass die Bezeichnung längst nicht mehr angemessen ist. Im Gespräch mit dem Leitungsteam der Schule, bestehend aus dem Rektor Markus Rinner und der Konrektorin Susanne Jägerbauer, wird uns über bemerkenswerte Veränderungen berichtet, die bereits kurz nach Gründung der Schule im Jahr 2004 in die Wege geleitet wurden. Markus Rinner erinnert sich: »Wir nahmen 2006 am Modellprojekt ›Sozialwirksame Schule‹ teil. Es wurden Formate wie Schulvollversammlung, Klassenrat und Jugendarbeit an Schule (JAS) etabliert. Und wir haben mit neuen Methoden experimentiert, beispielsweise mit gruppendynamischen Übungen. Begleitet und unterstützt wurden diese Formate und Methoden durch einen externen Partner.« Susanne Jägerbauer, die 2018 von einer benachbarten Schule nach Kolbermoor wechselte, ergänzt: »Wichtig waren für uns immer die Werte. Aber eben nicht als leere Begriffe im Schulprogramm, sondern in ihrer Konkretisierung in Form von Regeln. So ordnen wir den Werten ›Toleranz‹ und ›Respekt‹ ganz basale soziale Umgangsformen zu, die für alle verbindlich sind: Wir grüßen einander, und zwar nicht nur die*

*Schüler die Lehrer, sondern auch die Schüler untereinander müssen das tun. Es werden in der Schule keine Caps getragen, Kaugummis im Unterricht sind tabu, und um 7.55 Uhr müssen alle im Klassenzimmer sein.«*

*Auf den ersten Blick würde man diesen Verhaltenskodex wohl als Rückbesinnung auf alte Zeiten interpretieren. Doch diese Einschätzung trifft in zweierlei Hinsicht nicht zu. Zum einen, so Rinner, dürfe man das dringende Bedürfnis der Schülerinnen und Schüler nach Orientierung keinesfalls unterschätzen. Dies gelte insbesondere für die Schülerschaft an Mittelschulen – traditionell geprägt von einem sozial schwachen und eher bildungsfernen Milieu. Zum anderen, so führt die Konrektorin weiter aus, richte sich die »Disziplinierung« nicht nur an die Schüler, sondern gleichermaßen an die Lehrer, und zwar mit überraschenden Effekten: »Unsere Schüler ärgern sich zum Teil sehr, wenn die Lehrer sich nicht an die Regeln halten. Es ist interessant zu sehen, welcher Druck von den Schülern ausgeübt wird, wenn um 7.55 Uhr alle da sind – nur nicht die Lehrkraft. Durch genau solche Verbindlichkeiten wird Schule zu einem berechenbaren und sicheren Raum.« Im Vergleich zu den Anfangszeiten vor 15 Jahren seien inzwischen deutlich weniger Problemfälle (Vandalismus etc.) zu verzeichnen, wenngleich es diese immer noch gebe.*

*An der Pauline-Thoma-Mittelschule wird der Begriff der Orientierung aber auch jenseits des erwähnten Werte- und Regelgerüsts in den Schulalltag integriert. Den wesentlichen Impuls hierfür setzte die Lehrerin Susanna Klein, die als ehemalige Unternehmerin im Einzelhandel seit 2008 neue Inhalte und Methoden mit wirtschaftlichem Bezug in den Schulalltag bringt. Damals testete sie das Projekt »Schülerfirma«, das bereits seit 1997 Bestandteil des bayerischen Lehrplans ist, aber bis heute von den meisten Schulen nur halbherzig umgesetzt wird. Oder, wie Markus Rinner schmunzelnd sagt: »Es wird von 75 Prozent der Schulen ganz gut ignoriert.« Aufgabe einer Schülerfirma ist es, dass die jeweils verantwortlichen Teams alle Aufgaben für die Erstellung eines Produkts oder die Erbringung einer Dienstleistung erfüllen. Im Ergebnis entsteht dann eine reale Firma, die Umsätze erwirtschaftet und idealerweise auch Gewinn macht, der dann etwa für die Finanzierung der Abschlussfahrt verwendet wird. Susanna Klein blickt zurück: »Die Schülerfirma war nur der Anfang. Im Schuljahr 2009 kam dann zusätzlich NFTE ins Spiel. Das ist die Abkürzung für »Network for Teaching Entrepreneurship«. Auch hier sol-*

len Schülerinnen und Schüler eine eigene Geschäftsidee entwickeln und diese wie Unternehmer in die Tat umsetzen. Der Unterschied zur Schülerfirma ist der, dass bei NFTE jede und jeder ein eigenes Projekt startet, die Geschäftsidee in Form eines Businessplans formuliert – und dann sowohl den Plan als auch eventuelle Produkte vor einer Expertenjury aus der Wirtschaft präsentiert. Im Rahmen des im März stattfindenden Businesstags werden dann die Sieger prämiert.«

NFTE ist eine aus den USA stammende Initiative, die inzwischen mit einer Zentrale in Berlin und sechs Regionalbüros auch in zwölf deutschen Bundesländern vertreten ist. Susanna Klein ist eine von bundesweit 2200 zertifizierten Lehrkräften und engagiert sich – neben ihrer vollen Lehrtätigkeit – als Landesmanagerin für NFTE Bayern. Die Idee dahinter, so Klein, sei es keinesfalls, wie Kritiker immer wieder unterstellten, Schüler zu ›kleinen egoistischen Kapitalisten‹ zu erziehen. Vielmehr gehe es darum, Begabungen junger Menschen zu erkennen, ihre Stärken zu fördern und einen Beitrag zu ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu leisten. Unternehmerisch zu denken heiÙe auch, den Blick auf das eigene Leben zu richten und sich die Frage zu stellen: »Was unternehme ich, damit ich mein Leben selbst gestalten kann?«

Guido Neumann, Geschäftsführer von NFTE Deutschland und ebenfalls an diesem Tag in Kolbermoor, sagt: »Unternehmer und Manager werden in der Öffentlichkeit gleichgesetzt, was dazu führt, dass ›Unternehmertum‹ und damit ›unternehmerisches Denken‹ eher negativ besetzt sind. Bei uns stehen Alltagskompetenzen und Lebensökonomie im Vordergrund – nicht das Denken in wirtschaftlichem Profit.«

Davon können wir uns im Februar 2019 bei der Präsentation der Businesspläne in den achten Klassen und wenige Wochen später beim jährlichen Businesstag überzeugen. Ein zurückhaltender, fast schüchtern Junge schiebt einen Fahrradanhänger in die Klasse, der die Aufschrift »Mangfallschutz Kolbermoor« trägt. Die Idee des 15-jährigen Niklas Romanski: Entsorgung von Hausmüll, eingebunden in ein Konzept zur Bewahrung des Gebietes an der Mangfall, dem Fluss, der durch Kolbermoor fließt. Hochkonzentriert trägt er seine Geschäftsidee vor. Man merkt, dass es ihn Überwindung kostet, vor der Jury und seiner eigenen Klasse zu sprechen. Anlässlich des Businesstags im März erfährt er, dass er mit seiner Idee den zweiten Platz belegt hat. Körperspannung und Mimik verraten, dass dies ein Tag ist, der den Jungen – pathetisch formuliert – als einen der

*bislang selten erlebten Momente des persönlichen Wachsens prägen wird. Ganz bestimmt auch deshalb, weil er die neidlose Anerkennung durch seine Schulkameraden erfährt.*

*Erfahrungen wie diese bewirkten, dass Madgalena Adinolfi und Murat Harmanda, die Ehemaligen des Jahrgangs 2010, auch heute noch jedes Detail aus ihrer Zeit mit Schülerfirma und NFTE kennen. Sie kehren jedes Jahr wieder an ihre alte Schule zurück – inzwischen als Juroren für die Businesspläne. Fast zwei Stunden lang erzählen die beiden, inzwischen längst als Teamassistentin beziehungsweise Automobilverkäufer erfolgreich im Berufsleben verankert, von ihren Erinnerungen mit allen Höhen und Tiefen. Adinolfi spricht mit Respekt und Dankbarkeit von ihrer damaligen Lehrerin Susanna Klein: »Sie hat immer nur gesagt: ›Ihr könnt das, macht einfach, legt los! Ich kümmerge mich um den Background.« Sie war wie eine Löwenmutter, fordernd und anstrengend, aber sie hat uns immer geschützt.« Harmanda fügt hinzu: »Ich wäre sofort dabei, wenn mich Susanna jetzt fragen würde, ob ich ein Schulprojekt unterstütze. Es ist super, wenn aus einer Idee so viel entsteht.« Auf die Frage, woran sie es konkret festmachen, dass ihnen die damalige Zeit in der Schülerunternehmerrolle persönlich etwas gebracht habe, antwortet Adinolfi: »Ich kann jetzt gut vor Leuten sprechen. Das hilft mir auch in meinem Nebenjob als Fitnesstrainerin, wenn ich Kurse gebe. Ich bin belastbarer, kenne aber auch meine Grenzen besser als früher.« Harmanda wird fast schon philosophisch: »Der Umgang mit Konflikten gelingt mir besser. Ich reflektiere mehr. Und ich denke mir im Kontakt mit Kunden immer, dass es auch andere Perspektiven als meine gibt.«*

*Die Erlebnisse in Kolbermoor beschäftigen uns noch lange. Denn die dortige Schule ist keine Privatschule mit hohem Budget und vielen Freiheiten, sondern eine ganz normale Regelschule innerhalb des klassischen dreigliedrigen Schulsystems – mit all seinen Begrenzungen und Regularien. Und sie gehört zu einem Schultyp, den manche mit dem despektierlichen Etikett »Restschule« belegen. Wenn jedoch Lehrerinnen und Lehrer wie Jägerbauer, Klein und Rinner am Werk sind, kann auch in einem solchen Kontext etwas entstehen, was mit großem Zutrauen beginnt, von verbindlichen Regeln begleitet wird und letztlich in lebensprägende Erfahrungen mündet.*

Szenenwechsel. Wir bleiben im öffentlichen Bereich, wechseln aber von der Bildung in die Verwaltung.