



Hans A. Wüthrich

CAPRICCIO

Ein **Plädoyer** für die
ver-rückte und
experimentelle **Führung**

Vahlen

VERSUS

DENKANGEBOTE ZUR ZUKUNFT DER FÜHRUNG – EIN STÖRBUCH

Führung quo vadis? – Verlässliche Antworten fehlen! **CAPRICCIO** lädt ein zu einer Selbstbeobachtung, einer persönlichen Denkreise und soll inspirieren, eigene, für den spezifischen Kontext passende Antworten zu finden. Je mehr das Eindeutige, Richtige, Zielführende und Sicherheitsgebende verloren geht, desto wirksamer ist es, spielerisch nach Lösungen zu suchen, den intelligenten Regelverstoß zu wagen und mutig eigene, teilweise ver-rückte Wege zu gehen.

CAPRICCIO richtet sich an Führungskräfte, die:

- ungute Gefühle haben und den Sinn des eigenen Handelns kritisch hinterfragen
- das Nichtwissen ernst nehmen und dogmatische Lösungen und Best Practices ablehnen
- ihre eigene Erfahrungswelt als Fundament, nicht aber als Referenz sehen
- dem Kontraintuitiven mit einer Haltung der Neugier begegnen
- das Arbeitsumfeld als Labor begreifen und bereit sind, zu experimentieren.

Vahlen



Hans A. Wüthrich

CAPRICCIO

Ein **Plädoyer** für die
ver-rückte und
experimentelle **Führung**

Vahlen · München

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2020

Versus Verlag AG, Zürich · www.versus.ch

Verlag Franz Vahlen GmbH, München · www.vahlen.de

Umschlagbild: Thomas Woodtli · Witterswil

Typografisches Design: Roland Oehler · Savognin

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH · Zwickau

Printed in Germany

ISBN Versus: 978-3-03909-285-7 (Print) 978-3-03909-785-2 (E-Book)

ISBN Vahlen: 978-3-8006-6253-1 (Print) 978-3-8006-6254-8 (E-Book)

Denkangebote
zur **Zukunft**
der **Führung**

CAPRICCIO

MIT DER ÜBERFORDERUNG TANZEN LERNEN	1
Kaskade der Selbstausschöpfung durchbrechen	Seite 15
UNPERFEKTES UND ZUFÄLLES LIEBEN	2
Torheit kultivieren & Experimente wagen	Seite 33
UNVERMÖGEN UND HALBWISSEN GENIEßEN	3
Menschen überschätzen & Sog erzeugen	Seite 57
ANDERSARTIGKEIT UND VERSCHWENDUNG FEIERN	4
Varietät erhöhen & das Dialogische leben	Seite 85
VERTRAUEN IN DAS UNVERTRAUETE GEWINNEN	5
unterbrechen aufbrechen ausbrechen	Seite 109
«VER-RÜCKTE FÜHRUNG» WILLKOMMEN HEISSEN	6
Dogmen überwinden & sich experimentell annähern	Seite 127
CAPRICCIO FÜR FÜHRUNG	
	Seite 137

CAPRICCIO

«CAPRICCIO» – ein Begriff der Kunsttheorie – bezeichnet den absichtlichen, lustvollen Regelverstoß, die phantasievolle, spielerische und freche Überschreitung der akademischen Normen, ohne die Norm außer Kraft zu setzen. Die Herkunft des Wortes ist ungeklärt. Vermutet wird eine Kombination von italienisch «capo» (Kopf) und «riccio» (Igel, Seeigel), woraus sich «Wirrkopf» oder «eigensinniger, launischer Mensch» ableiten lässt.

In der Kunstgeschichte wird der Begriff für all das verwendet, was dem Kunstkanon der Zeit widerspricht. In der Musik stellt Capriccio ein Stück von freiem, spielerischem und scherzhaftem Charakter dar, das sich nicht an tradierten musikalischen Formen orientiert.

In Anlehnung an Wikipedia und Duden

Was bedeutet CAPRICCIO für die Führung?

Wie müssen wir uns die dem Kunstkanon der Zeit widersprechende «VER-RÜCKTE FÜHRUNG» vorstellen?

Wenn der **Wurm**
im **Apfel** ist,
hilft es wenig,
den Apfel zu **polieren.**

Das klassische Dilemma: Von Entscheiderinnen und Entscheidern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wird erwartet, dass sie eindeutige Lösungen für mehrdeutige Probleme finden. Wer aber heute behauptet, er oder sie kenne *die* Lösung für ein komplexes Problem, hat das Problem nicht erkannt. Wie also soll es mir als Führungskraft in der operativen oder aufsichtsrechtlichen Rolle gelingen, Probleme zu lösen, von denen ich lediglich ihre Konturen vage erahnen kann? Wie komme ich zu sinnvollen Entscheidungen bei immer fragilerer Datenlage? Dieser Widerspruch verunsichert. Im Rahmen der Coachings von Führungskräften und Führungsgremien stelle ich fest, dass Gefühle der Überforderung und des Zweifels zunehmen. Überforderung entsteht, weil wir den vielfältigen Eigen- und Fremderwartungen immer weniger gerecht werden können. Zweifel ergeben sich, weil wir selbst oder Dritte den mehrwertstiftenden Beitrag von Führung vermehrt kritisch sehen. Das heißt, in einer Welt der Unvorhersehbarkeit sollten sich Führungskräfte öfter mit dem persönlichen Überfordertsein und der Frage nach dem Sinn des eigenen Tuns beschäftigen.

Dieses Buch widmet sich nicht den trendigen inhaltlichen Führungsthemen. Im Fokus steht die im Alltag oft verdrängte Grundsatzfrage: *Was ist der sinnvolle Beitrag, den ich als Führungskraft leisten kann?* Fragen nach dem Mehrwert und der Legitimation der mit Führungsaufgaben betrauten Eliten beschäftigen die Gesellschaft. Stellvertretend dazu die immer wieder kontrovers geführten Diskussionen zu einer vertretbaren Höhe der Managersaläre. Auch Führungskräfte selbst fordern einen Paradigmenwechsel in der Führung. Zu offensichtlich passen die in der Vergangenheit bewährten Führungsprinzipien nicht mehr zur heutigen Welt. Da die Frage nach dem sinnvollen Beitrag der Führung prinzipiell unbeantwortbar ist, erhält der (die) Leser(in) lediglich Einblicke in die Denklogik, Überzeugungen und gegebenenfalls auch Verblendungen des Autors. Oder wie es Mark Twain treffend ironisch formuliert: *«Die Vorurteile eines Professors nennt man Theorie.»*

CAPRICCIO offeriert verschiedene Sehhilfen und Denkangebote für Führungskräfte in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Angebote, die sich aus dem phantasievollen, spielerischen und frechen Regelverstoß ergeben. Postuliert wird der Ausbruch aus dem Kunstkanon professionellen Managements und die Wiedereinführung des Spielerischen, Lebendigen und Naiven, im Sinne des Natürlichen. Die kreative Regelinterpretation, die selektive Regelaußerkraftsetzung oder der gezielte Regelverstoß erfordern Mut und ein Vertrauen in das Unvertraute. Wie das Beispiel des mit über 20 000 Flugstunden erfahrenen US-amerikanischen Piloten Chesley Sullenberger zeigt, als er – entgegen den geltenden Aviatikregeln – am 15. Januar 2009 nicht den nächstgelegenen Flughafen anflug, sondern den Airbus A320 auf dem Hudson River landete.

CAPRICCIO ist mehr als ein Plädoyer für Humor und gegen den tierischen Ernst. Obgleich im Umgang mit der Überforderung das Sich-selbst-nicht-zu-ernst-Nehmen wichtig und befreiend wirken kann, sind die Botschaften ernst gemeint. Sie basieren auf praktischen Coaching-Erfahrungen sowie Erkenntnissen aus langjähriger Aktionsforschung im Rahmen der Musterbrecher®-Initiative.¹ Die offerierten «Sehhilfen» sollen helfen, Nebenwirkungen des eigenen Tuns zu erkennen und mit Neugierde Lösungsraumerweiterndes zu identifizieren. Mit den «Denkangeboten» werden Fähigkeiten adressiert, die den lustvollen Regelverstoß, ohne Außerkraftsetzung der (gesetzlichen) Norm, ermöglichen und das Finden von Dingen, nach denen man nicht gesucht hat, unterstützen. Und schließlich vermittelt eine einfache Heuristik Inspirationen, wie es in der Praxis gelingen kann, mit der Überforderung intelligenter umzugehen und den eigenen Führungsalltag bewusst als Lernreise und inspirierendes Experimentierfeld zu nutzen.

CAPRICCIO ist kein Lehr-, sondern ein Störbuch. Keine auf empirischer Evidenz basierende wissenschaftliche Abhandlung, eher eine «Expeditionshilfe», ein «Kompass» oder «Mutmacher». Auf spielerisch-lustvolle Art soll die Publikation die Leserin, den Leser ermutigen, Unvertrautes auszuprobieren und sich überraschen zu lassen. Vor allem aber soll sie anregen, die eige-

nen Überzeugungen auf den Prüfstand zu stellen und den Mehrheitsmeinungen zu misstrauen. Sie soll einladen, durch neue, dem antrainierten Menschenverstand widersprechende Erfahrungen den individuellen Denkraum zu vergrößern und *eigene* Lösungen zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit in der Unplanbarkeit zu finden. Das heißt, mit mehr Zuversicht und (Selbst-)Vertrauen, Vertrauen in das Unvertraute zu gewinnen und den Mehrwert einer **«VER-RÜCKTEN FÜHRUNG»** zu schätzen. Frei nach dem Motto: *Wenn keine(r) mehr weiß, wo es lang geht, muss jede(r) ihren (seinen) eigenen Weg finden!*

Diese Publikation erhebt bewusst den Anspruch auf Unvollständigkeit. Sie lädt ein zu einer Selbstbeobachtung, einer persönlichen Denkreise und soll inspirieren, eigene, für den individuellen Kontext passende Antworten zu finden. Je mehr das Eindeutige, Richtige, Zielführende und Sicherheitsgebende verloren geht, desto besser ist es, bei Fragen – die mehr als eine Antwort zulassen – spielerisch nach Lösungen zu suchen.

Ideale gelingender Führung:

Kritisch denken, konstruktiv zweifeln, andere Fragen stellen, nicht mehr mitspielen und mutig eigene, teilweise ver-rückte Wege gehen!

