

Hans A. Wüthrich / Dirk Osmetz / Stefan Kaduk

Muster
F ü h r u n g n e u l e b e n
brecher



*Hans A. Wüthrich
Dirk Osmetz
Stefan Kaduk*

Muster
F ü h r u n g n e u l e b e n
brecher



3., überarbeitete und
erweiterte Auflage

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

Hans A. Wüthrich, Jahrgang 1956, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Partner der B&RSW AG Management Consultants, Zürich, Coach für Führungskräfte, Publikationen auf den Gebieten Strategisches Management, Unternehmenskultur und Führung, Aufsichts- und Beiratsmandate.

Dirk Osmetz, Jahrgang 1967, Ingenieur und promovierter Wirtschaftswissenschaftler, Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft, Lehr- und Forschungstätigkeit am Institut für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Publikationen auf den Gebieten Führung und Veränderungsmanagement.

Stefan Kaduk, Jahrgang 1970, promovierter Betriebswirt, Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft, Lehr- und Forschungstätigkeit am Institut für Personal- und Organisationsforschung und am Institut für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Publikationen auf den Gebieten Personal- und Veränderungsmanagement.

www.musterbrecher.de

Musterbrecher® ist eine registrierte Wortmarke. Das Musterbrecher-Logo ist eine registrierte Wort-/Bildmarke. Markeninhaber sind Stefan Kaduk, Dirk Osmetz und Hans A. Wüthrich.

Mitglieder der SGO erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10% auf den Ladenpreis.

1. Auflage Februar 2006
2. Auflage Dezember 2006
3. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Rainer Kaduk, Ulrike Lörcher

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

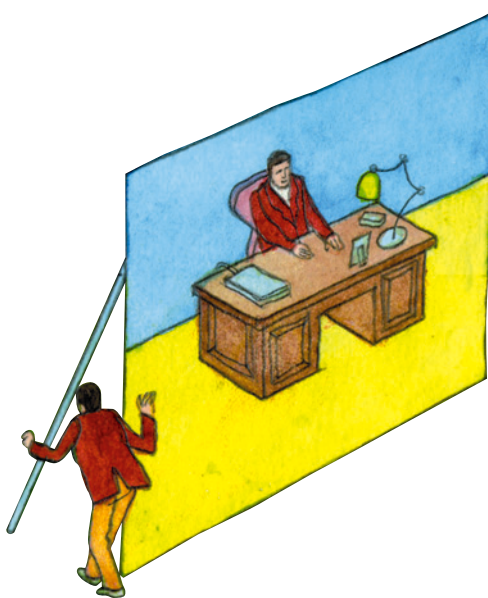


Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Glas AG, www.glas-ag.com
Gestaltungskonzept und Satz: Glas AG
Illustrationen: Florian Mitgutsch, www.mitgutsch.de
Umschlagfoto und Foto S. 6: www.nela-dorner.de
Druck und buchbinderische Verarbeitung: LegoPrint, Lavis
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Italy

ISBN 978-3-8349-1031-8



Geleitwort

Welcher verantwortungsbewusste Manager oder Leader fragt sich nicht von Zeit zu Zeit, ob und wie er den kontinuierlich steigenden Anforderungen an die Führung entsprechen kann. Der Zwang zu steter Innovation, höherer Qualität, schnelleren Leistungserstellungsprozessen und billigerer Produktion führt oft zu zwiespältigen Gefühlen. Es stellt sich die Frage, ob diese kraftvoll wegzulegen sind oder ob die Zeit gekommen ist, sich den neuen Herausforderungen grundsätzlich zu stellen.

Das Autorenteam Wüthrich, Osmetz und Kaduk hat sich dieser Thematik auf außergewöhnliche Art und Weise angenommen. Nach der Infragestellung sieben gängiger Führungsmuster folgen faszinierende Berichte über Erlebnisse mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft, welche diese Muster erfolgreich gebrochen haben. Damit legen die Autoren ein facettenreiches und farbiges Gemälde heutiger Führungspraktiken, ihrer Schwachstellen und inspirierender Lösungsalternativen vor. Die daraus abgeleitete Forderung heißt: «Führung neu leben»; dabei geht es primär um eine Haltungsfrage und nicht um eine radikal neue Methode oder gar um die triviale Umkehr der beschriebenen Muster.

Das vorliegende Buch ist im Rahmen eines Forschungsprojektes der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management entstanden. Den Autoren ist es gelungen, einen neuartigen, anspruchsvollen Beitrag zur Reflexion und zur Weiterentwicklung von Führung vorzulegen. Neben den fundierten betriebswirtschaftlichen Ausführungen zeugen die Erlebnisberichte von einer hohen Praxisrelevanz. Diese Berichte zeichnen sich zusätzlich dadurch aus, dass sie neue Türen öffnen, Einsichten und Ideen nachvollziehbar vermitteln, aber gleichzeitig auch betroffen machen, indem auch Emotionen Raum gegeben wird.

Mit der Gestaltung des Buches werden bewusst neue Wege beschritten, und damit wird ein Musterbruch vollzogen. Das außergewöhnliche Textlayout, die Mehrfarbigkeit und speziell die themenrelevanten Bilder erzeugen beim Leser ein individuelles Erlebnis und tragen zur beabsichtigten Inspiration und Reflexion bei.

Das Werk richtet sich an Leader und Manager, Wissenschaftler und Praktiker. Es nimmt für sich in Anspruch, in einer neuartigen Weise auf Probleme und Grenzen in der heutigen Führungspraxis hinzuweisen und ihr Alternativen gegenüber-

zustellen. Ich bedanke mich bei den Autoren für die vorbildliche Arbeit und die hoch motivierende Kooperation während der Projektbearbeitung. Dem Buch wünsche ich die verdiente weite Verbreitung und Resonanz.

*> Dr. Markus Sulzberger, Präsident der Stiftung
der Schweizerischen Gesellschaft für
Organisation und Management (SGO-Stiftung)
Zürich, im Januar 2006*

Geleitwort zur 3. Auflage

In zwei Jahren hat sich das Werk «Musterbrecher – Führung neu leben» zu einem Bestseller entwickelt. Wüthrich, Osmetz und Kaduk legen jetzt eine überarbeitete und erweiterte 3. Auflage vor. Dies deutet klar darauf hin, dass der spannende Ansatz des Musterbrechens auf ein großes Interesse gestoßen ist. Inhalt, Fachkompetenz und Praxisbezug überzeugen speziell in einer Zeit des turbulenten Wandels. Die neuen Beispiele und die verschiedenen Aktualisierungen machen diese Auflage wiederum zur wertvollen Lektüre.

Ich freue mich auf den weiteren Erfolg dieses Werkes.

*> Dr. Markus Sulzberger, Präsident der SGO-Stiftung
Zürich, im September 2008*

Vorwort der Autoren



Hans A. Wüthrich Stefan Kaduk Dirk Osmetz

Expedition Führung – rezeptfreier Genuss

Dieses Buch richtet sich an alle, die im Rahmen ihrer Führungstätigkeit un gute Gefühle erleben und nicht länger bereit sind, als Marionetten ihrer Führungsreflexe zu funktionieren. Es plädiert für musterbrechendes Denken, für die Veränderung der inneren Haltung gegenüber Führung und Management.

Täglich erleben wir Unsicherheit, Unübersichtlichkeit, Unschärfe und Unkontrollierbares. In der Managementrhetorik betonen wir das Ende der stabilen und eindeutigen Welt. Unser tägliches Handeln in Organisationen steht in krassem Gegensatz dazu. Technokratisch geschult, versuchen wir reflexhaft, mit einer kausalen Logik immer neue Wege zur Beherrschung komplexer Systeme zu finden. «Mehr desselben» lautet das Reaktionsmuster im täglichen Wahnsinn. Bessere Konzepte und neue Tools werden verlangt. Das Muster erscheint umso reizvoller und fordernder, je mehr uns das sichere Gefühl der Beherrschbarkeit abhanden kommt.

Wir davon sind überzeugt, dass die Herausforderung nicht in der Präzisierung der Werkzeuge liegt. Im Kern geht es um eine Veränderung der inneren Haltung *Neue Haltung statt mehr desselben!*

gegenüber Führung. Haltung ist keine einmal erlernte Fähigkeit, sie entsteht im Prozess immer wieder neu. Wir laden Sie zu einer besonderen Expedition ein – einer Reise der Reflexion über Management und Leadership. Bewusst führen wir Sie an Orte, die etwas abseits der bekannten Route liegen. Wir blicken hinter die Kulissen, und wie auf einer Expedition begegnen wir Unerwartetem. Wir stoßen auf infrage gestellte Selbstverständlichkeiten und auf Musterbrecher, die Führung in einer anderen Art leben.

Wir konfrontieren Sie mit Erlebniswelten aus den verschiedensten Bereichen der gesellschaftlichen Realität. Führung wird dort mit einer anderen Haltung gelebt. Diese Erlebnisse stellen keine Erfolgsstories im klassischen Sinne dar. Manche werden Sie begeistern, andere werden Ihnen interessant erscheinen, einige werden bei Ihnen möglicherweise Unverständnis hervorrufen, weil sie auf den ersten Blick Misserfolg dokumentieren. Und wiederum andere erzählen eine Geschichte, deren Erfolg von nur kurzer Dauer war. Es mag sogar sein, dass äußere Einflüsse ein dargestelltes Unternehmen oder die persönliche Leistung einer Person zunichte gemacht haben. Wir haben uns bewusst für Momentaufnahmen entschieden, die keine «Allgemeingültigkeit» besitzen, sondern uns zum Zeitpunkt ihrer Betrachtung als «musterbrechend» erschienen.

keine Erfolgsstories

Musterbrecher sind nicht nur konkrete Personen, die unkonventionell führen, sondern auch sämtliche Inspirationen und Irritationen, die uns helfen, uns unserer Muster bewusst zu werden und diese gegebenenfalls zu überwinden. Deshalb ist es hilfreich, bei der Lektüre von den beschriebenen Akteuren zu abstrahieren. Sie stellen für uns nicht die «neuen» Helden dar, deren Verhalten es zu kopieren gilt.

Wir fordern keinen Abschied von oder die Rückbesinnung auf irgendetwas und skizzieren auch kein einzig wahres Führungskonzept. Den Wert unserer Interpretationsangebote müssen Sie – im Abgleich mit Ihrer Wirklichkeit – selbst bestimmen. Auch wenn wir keinen Einfluss darauf haben, wie Sie dieses Buch lesen, erlauben wir uns einen kurzen Hinweis, der Ihnen rea-

litätsfremd und anmaßend erscheinen mag: Lesen Sie es vielleicht im Urlaub oder am Wochenende, möglichst nicht in kleinen Portionen, sondern am Stück. Zugegeben: Die Lektüre erfordert Aufmerksamkeit und bisweilen Ausdauer. Aber sie bietet auch kurzweilige Unterhaltung, wenn Sie sich unbefangen auf die Musterbrecher einlassen.

Wir danken den über 40 Persönlichkeiten für ihre Teilnahme an diesem Forschungsprojekt und für inspirierende «Musterbrecher-Erlebnisse». Dank gebührt auch denjenigen, die uns auf dem Weg zu dieser Publikation begleitet haben: Rainer Kaduk für die Übernahme des Lektorats, Thomas Glas, Eva Bartels und Gwendolin Röpke für das musterbrechende Layout, Florian Mitgutsch für seinen Bildschmuck, Ursula Wüthrich für die traumhaften Rahmenbedingungen, die die Arbeit am Buch fast zum Urlaub werden ließen, Prof. Dr. Dres. h. c. Knut Bleicher, Emeritus der Universität St. Gallen, für seine «Randbemerkungen» und Dr. Andreas Philipp für die Übernahme mehrerer Interviews.

Mittlerweile sind weit über 5.000 Bücher in zwei Auflagen verkauft worden, sodass wir uns bei den Lesern bedanken, die es möglich gemacht haben, bereits nach zwei Jahren eine dritte Auflage zu veröffentlichen.

Die Inspirationen der Musterbrecher sind inzwischen in der Unternehmenspraxis angekommen. In unzähligen Vorträgen und Workshops konnten wir die hier beschriebenen Ideen einigen Tausend Menschen näher bringen. Zudem ist es uns gelungen, Organisationen auf ihrem Weg zum eigenen Musterbruch zu begleiten. Diese Fortführung unserer praxisorientierten Forschung ist in die vorliegende dritte Auflage eingeflossen, ebenso wie einige neue, spannende Beispiele von Musterbrechern, auf die wir seit 2005 gestoßen sind.

> *Hans A. Wüthrich*

> *Dirk Osmetz*

> *Stefan Kaduk*

München, im September 2008

*Stationen auf dem Weg
zu einer neu gelebten Führung*

*«Jeder, der ein Buch liest,
schreibt es gleichzeitig selbst neu!»*

Inhalt

<i>Gefangen im Reflex</i>	14
<i>Sieben «glorreiche» Führungsmuster</i>	19
<i>Schicksal der glorreichen Sieben</i>	27
<i>Rache der glorreichen Sieben</i>	37
<i>Paradoxie willkommen</i>	42
<i>Nicht-Steuerbarkeit steuern</i>	59
<i>Vertrauter Kontrolle misstrauen</i>	71
<i>Vielfalt standardisieren</i>	91
<i>Rational(e) Gefühle zulassen</i>	101
<i>Kurzsichtig weit blicken</i>	117
<i>Im Beschleunigen innehalten</i>	133
<i>Sachzwänge frei wählen</i>	143
<i>«Muster» des Musterbruchs</i>	150
<i>Denkkraft durch verbindliche Reflexion</i>	169
<i>Sprungkraft durch leisen Mut</i>	189
<i>Bindungskraft durch echte Beziehung</i>	219
<i>Mit Haltung zur Balance</i>	254
<i>Jenseits von «Mehr desselben»</i>	257
<i>Experimentieren statt Duplizieren</i>	269
<i>Glossar zweiter Ordnung</i>	282
<i>Galerie</i>	288
<i>Literatur</i>	292

Gefangen im Reflex

*«Die Männer unseres Handwerks
sind nicht alle gleich: Einige machen
es, weil sie Geld haben wollen,
andere lockt die Gefahr und das
Abenteuer ...» (Chris)*

«...oder ein Wettstreit.» (Vin)

*«Wenn er schon der Beste ist,
wen will er dann noch übertreffen?»*

(Mexikaner)

«Sich selbst.» (Chris)

Dialog aus dem Film

«Magnificent Seven»

Irgendwann im auslaufenden 19. Jahrhundert, in einem kleinen Ort in Mexiko, gleich hinter der amerikanischen Grenze, machen sich sieben Revolverhelden auf, um sich einer zahlenmäßig um ein Vielfaches überlegenen Gruppe von Banditen zu stellen und die Bewohner des Ortes von dem Joch der Unterdrückung zu befreien. Kein einfaches Unterfangen, nicht nur auf Grund der Übermacht des Feindes, sondern auch, weil sie nur bedingt auf die Mitarbeit der Unterdrückten bauen können. Diese sind schlecht für die gute Sache ausgebildet, nicht immer loyal, und letztendlich fehlt ihnen der notwendige Mut. Sie verlassen sich lieber auf die Fähigkeiten und das Geschick der Sieben, womit sie im Endeffekt auch gut fahren. Denn dass dieses Projekt, nach anfänglichen Schwierigkeiten, doch noch ein Erfolg wird, ist dem heldenhaften Einsatz, der Opferbereitschaft und vielleicht bis zu einem gewissen Grade auch dem Glück dieser Sieben zu verdanken ...

Viele kennen sie, diese kurz skizzierte Geschichte, die im Original von Akira Kurosawa im Jahre 1956 als 208-minütiges Leinwandepos «Die sieben Samurai» verfilmt und von John Sturges sechs Jahre später aus dem fernen Japan in den Wilden Westen von Amerika transferiert wurde:

«Die glorreichen Sieben», jener Western aus dem Jahr 1960, der Kultstatus besitzt und von sieben Helden handelt, die die Bewohner eines unterdrückten Dorfs retten – selbstlos, edelmütig, kühn, aber auch perfekt im Umgang mit ihrem Handwerkszeug, konsequent in ihrer Zielstrebigkeit und zu allen Opfern bereit.

Sie werden sich fragen, weshalb wir ein Buch über Führung mit einer Geschichte über diese sieben Helden beginnen. Die Antwort lautet: Tapfere, *Manager: der moderne Held!* zielorientierte Profis, die darauf trainiert sind, schnell und präzise ihr Handwerkszeug einzusetzen, haben auch heute noch – im herrschenden Hyperwettbewerb – ihre Aufgaben zu erfüllen.

Überwachtes Zähneputzen – die Motivierung heißt Kontrolle

17.30 Uhr – 35 High Potentials eines großen deutschen Finanzdienstleistungskonzerns erwarten gespannt den Auftritt. Der für das Firmenkundengeschäft

verantwortliche Vorstand, Herr F., betritt die Aula, zieht sein Jackett aus und hängt es über die rechte Seite des Flipchart-Ständers. Anschließend setzt er sich betont lässig auf die Lehne des Stuhls und stellt seine Füße auf die Sitzfläche. Das Bild des coolen Revolverhelden blitzt in meinem Kopf auf. In den ersten 40 Minuten kommentiert Herr F. die volkswirtschaftliche Gesamtlage und erläutert allwissend seine Einschätzung der aktuellen Situation des Instituts. Eloquent, schon fast missionarisch wirkend, erklärt er den Führungskräften, wie die Welt funktioniert und wo Handlungsbedarf besteht. Seine bewusst eingesetzte Gestik signalisiert deutlich, dass er unter allen Umständen dazu entschlossen ist, die erforderlichen Schritte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einzuleiten.

Anschließend geht Herr F. auf seinen Verantwortungsbereich, das Firmenkundengeschäft, ein. Dabei begründet er unter anderem, weshalb das erfolgsentscheidende Anreizsystem für Firmenkundenberater durch zusätzliche Kriterien zu ergänzen ist. Seine Begeisterung für das Incentivierungssystem ist

16

spürbar, und mithilfe der nachfolgenden anekdotischen Geschichte verdeutlicht er die Bedeutung von Anreizen zur gezielten Motivierung. «Mitarbeitende

sind wie Kinder – ohne Anreize und Kontrolle geht gar nichts! Falls Sie selbst Kinder haben, werden Sie Ähnliches bereits kennen. Am Abend verabschiedet

*Mitarbeitende sind wie
Kinder – ohne Anreize und
Kontrolle geht gar nichts!*

sich Ihre Tochter oder Ihr Sohn vor dem Zu-Bett-gehen. Sie stellen die Frage: «Hast Du die Zähne geputzt?» Ihr Kind antwortet mit einem deutlichen «Ja». Sie gehen ins Badezimmer und stellen fest, dass die Zahnbürste trocken ist und weisen Ihr Kind an, das Zähneputzen nachzuholen. Am kommenden Abend das gleiche Spiel. Klares «Ja» auf die Frage, ob die Zähne geputzt seien. Sie kontrollieren die Zahnbürste und erkennen, dass diese benutzt wurde. Zusätzlich aber verlangen Sie von Ihrem Kind, dass es Sie anhaucht. Nicht ganz überrascht stellen Sie fest, dass die Zähne wieder nicht geputzt wurden ... Genau so verhalten sich Mitarbeitende. Ohne permanente Kontrolle und immer neue Anreize sind diese nicht in der Lage, Höchstleistungen zu bringen.»

Spontan frage ich mich, was Herr F. am dritten Abend getan hätte? Bakterientest per Abstrich? Herr F. hat sein Menschenbild metaphorisch konturiert. Es

ist eindeutig: Firmenkundenberater müssen extrinsisch motiviert werden. Dazu erforderlich sind klare, hoch ambitionierte und quantifizierbare Leistungsvereinbarungen, die permanent kontrolliert werden sowie monetäre Incentives, die bei Erreichung der Ziele ausgeschüttet werden. Ohne diese Anreize ist es unmöglich, maximale Leistungen zu erzielen und im harten Wettbewerb zu bestehen.

Die Geschichte mit dem Zähneputzen hat bei den anwesenden Nachwuchsführungskräften Irritationen ausgelöst. Für die Kultur dieser Organisation ist es aber symptomatisch, dass sich niemand traute, dem Vorstand zu widersprechen. Erst beim anschließenden Abendessen, bei dem Herr F. auf Grund eines wichtigen Termins nicht mehr anwesend sein konnte, hörte man vereinzelt Kritik und Unverständnis.

> Erlebnis ohne Erfolgsgarantie

Hans A. Wüthrich, Frankfurt am Main, 2007

Unmotivierte Mitarbeitende vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Wettbewerbs, unerwartete Umsatz- und Ertragseinbrüche, geschäftsschädigende Presseberichte oder das Aufkommen von Substitutionsprodukten stellen Beispiele für moderne Bedrohungen dar, die ein rasches und pragmatisches Reagieren erfordern. Das Handeln unter Zeit- und Konformitätsdruck erfolgt reflexhaft und provoziert verständlicherweise den Rückgriff auf bewährte Muster. Der CEO muss ans Ruder, und die Botschaft lautet: «Zügel anziehen!», «top down eingreifen!» und «direktiv führen!» Für das Experimentieren fehlt die Zeit. Wenn es eng wird, ist das zu tun, was Shareholder und Analysten erwarten: rasch ergebniswirksame Maßnahmen einleiten. Folglich sehen sich Manager in Krisensituationen oft genötigt, die Verantwortung im Wesentlichen alleine zu tragen. Jetzt müssen die Helden ran, die die Kohlen aus dem Feuer holen und die nicht zaudern – in Übereinstimmung mit dem Lebensmotto eines ehemaligen deutschen Vorstandschefs: «Nie grau – immer schwarz oder weiß.»¹ Würde man in dieser Situation noch versuchen, die Verantwortung zu teilen oder allzu differenziert zu verfahren, so wäre dies lebensbedrohlich!



Sieben «glorreiche» Führungsmuster

19

Der Rückgriff auf bewährte Automatismen ist nicht nur in Krisensituationen erkennbar. Wiederkehrende Führungsmuster beobachten wir auch im Rahmen unserer eigenen Führungstätigkeit, in unseren Beratungsprojekten und Gesprächen mit Managern. Dabei stoßen wir – was Sie nicht überraschen wird – in Form reflexhaft angewandter Muster erneut auf die «glorreichen Sieben», die den Ausgangspunkt unserer Reise in Richtung einer neu gelebten Führung bilden:

Muster 1: Führung muss steuern!

1 Spätestens in Krisenzeiten gehört die Führungskraft ans Ruder, klare Marschrouten werden ausgegeben, und pragmatische Maßnahmen sollen das Unternehmen wieder auf Kurs bringen. Einen Kurs, den nur die sehen können, die die relevanten Stellhebel in der Hand halten, die wissen, an welchen Rädern gedreht werden muss, die über die notwendige Information und den entscheidenden Einfluss verfügen – nicht nur in der Wirtschaft, auch in Verbänden und in der Politik. Und genau hierfür wurden wir Führungskräfte

Der Kapitän muss auf die Brücke!

ausgebildet. Wir haben die Erfahrungen gesammelt, die es uns ermöglichen, mit sicherer und ruhiger Hand Unternehmen und Organisationen zu steuern.

Muster 2: Führung muss kontrollieren!

Vertrauen hat seine Grenzen!

Auf Grund der Vielzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen und nur begrenzt verfügbarer Informationen benötigen wir klare Regeln, nach denen wir unsere Systeme auslegen. Diese Regeln haben nur dann Sinn, wenn ihre Einhaltung kontrolliert wird. Ohne Kontrolle und Überwachung bleibt jeder Regelverstoß folgenlos, und dem «Systemverfall» sind Tür und Tor geöffnet.

Als Führungskräfte können wir nicht blind vertrauen, sondern es wird von uns verlangt, dass wir die Einhaltung sämtlicher Regelungen, von staatlichen Vorschriften bis zum betrieblichen Arbeitszeitmodell, sicherstellen.

Muster 3: Führung muss standardisieren!

Normierung schafft Skaleneffekte!

Wie sollte Führung anders funktionieren als mittels Standards und Normen? Es werden Fixpunkte der Orientierung verlangt. Nur so ist Vergleichbarkeit möglich. Das beginnt schon beim Wirtschaften, jener Tätigkeit, die letztendlich Aufwand und Ertrag in Beziehung setzt. Ohne einen Standard der Messbarkeit und der Referenz könnten vielleicht noch Individuen interagieren, wäre jedoch die Vernetzung des Wirtschaftssystems im Gesamten funktionsuntüchtig. Erst durch die normierte und standardisierte Tätigkeit konnte die industrielle Revolution eingeleitet werden, wurden Fließproduktion und Arbeitsteilung ermöglicht. Normierung gibt Sicherheit, zeigt auf, wo Grenzen sind, und hilft, selbst unübersichtliche Organisationssysteme abzubilden.

Muster 4: Führung muss rational entscheiden!

Gefühle haben keinen Platz!

Wo stünden Unternehmen, wenn sie nicht durch bewährte rationale Entscheidungsmethoden klare Abwägungen trafen und den Nutzen messbar machten? Wie ließen sich schlüssige Antworten auf folgende Fragen finden:

«Was ist die richtige Unternehmensstrategie?», «Welche Strukturen verbessern die Wettbewerbsfähigkeit?», «Wie optimieren wir unsere Prozesse?» oder «Welche Marketingmaßnahmen bringen unsere Alleinstellungsmerkmale

am besten zum Tragen?» mithilfe systematischer Datensammlungen und -vergleiche gelingt die Objektivierung. Rationalität sichert Akzeptanz und führt zu besten Lösungen.

Muster 5: Führung muss den kurzfristigen Erfolg suchen!

Bei allen Forderungen nach Nachhaltigkeit: Das Problem tritt jetzt auf, die Lösung muss hier und heute gefunden werden. Es hilft wenig, wenn Teilnehmer und Führungskräfte volle Auftragsbücher für die nächsten zwei Jahre vorweisen können, aber heute weder kurzfristige Forderungen zu erfüllen noch anstehende Mitarbeitergehälter zu zahlen in der Lage sind. Bedürfnisse haben meist die Eigenschaft, dass sie schnell befriedigt werden wollen. Es ist uns schwer möglich, unseren Hunger, auch nur in begrenztem Umfang, auf morgen zu verschieben. Das Problem, das uns am stärksten drückt, ist immer das aktuelle, denn dieses empfinden wir als real, und genau für dieses suchen wir zuerst eine Lösung.

Muster 6: Führung muss beschleunigen!

Der Zeitwettbewerb lässt uns keine Wahl, wir müssen uns in der Geschwindigkeitsspirale mitdrehen. Spätestens seit Frederick Winslow Taylor, der mit der Stoppuhr in der Hand sein «Scientific Management» begründete, ist es unbestreitbar: Zeit ist der entscheidende Faktor im wirtschaftlichen Wettbewerb. Führungskräfte bemühen sich, durch effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle Durchlaufzeiten zu verkürzen und Prozesse so schnell und schlank wie möglich zu gestalten. Mit Sorge blicken wir nach Asien und müssen uns eingestehen, dass sich das Rad dort viel schneller dreht. «Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!» und «Wer bremst, verliert!» lauten die plausiblen Maximen, die auch im Führungsalltag handlungsleitend sein sollten.

Muster 7: Führung muss sich an Rahmenbedingungen orientieren!

Ein System wie das Wirtschaftssystem ist in einen äußeren Rahmen eingebettet. Allein die in unterschiedliche Funktionen differenzierte Gesellschaft legt durch Politik, Rechtsprechung und Medien die möglichen Wege fest. Es

wäre ausgesprochen naiv zu glauben, wir könnten uns mit den eigenen begrenzten Möglichkeiten diesem Druck entziehen. Sicherlich wären viele Manager bereit, sich verstärkt dem sozialen Engagement zu widmen, neueste Umweltstandards einzuhalten oder sich dem aggressiven Preiskampf zu entziehen – doch bestünde die Gefahr, dass sie dabei selbst auf der Strecke blieben. Die Umstände lassen ein abweichendes Verhalten einfach nicht zu!

Wir haben es also mit sieben reflexhaft eingesetzten Mustern zu tun, deren Anwendung sich über Jahrzehnte hinweg durchaus bewährt hat und die uns den Umgang mit dem komplexen Führungsalltag erleichtert oder sogar erst ermöglicht haben.

Sind wir wirklich schon viel weiter? «Alles Schnee von gestern», wird vielleicht der eine oder die andere sagen,

«wir sind doch schon viel weiter.» Man verweist auf teamorientierte, partizipative Führung, Empowerment oder das «Schildkrötenprinzip», das Entschleunigung fordert. Ja, das alles gibt es, aber haben sich die Systeme tatsächlich im Kern gewandelt? Wir glauben das nicht. Erleben Sie nicht auch, dass Sie oft unbewusst in den reflexhaft angewandten Mustern gefangen sind, spätestens dann, wenn es wirklich ernst wird?

22

Was ist auch schon dabei? Nehmen wir nicht erleichtert wahr, dass der Torwart am Samstagnachmittag reflexhaft den Ball von der Linie holt, dass wir instinktiv reagieren, wenn wir im Straßenverkehr auf eine Gefahrensituation stoßen? Solche und ähnliche Reiz-Reaktions-Muster helfen uns täglich, uns in unserer komplexen Welt zurechtzufinden. Wohl am bemerkenswertesten lässt sich die Existenz von Reflexen bei Kindern unmittelbar nach der Geburt beobachten. Such-, Saug-, Greif-, Kriech-, Steh- oder Schreitreflexe stellen faszinierende Antworten auf bestimmte Reizmuster dar.

In der Physiologie versteht man unter «Reflex» die über das zentrale Nervensystem ablaufende, unwillkürlich-automatische Antwort eines Organismus auf innere oder äußere Reize. Für Pflanzen, Tiere und Menschen sind diese Automatismen überlebenswichtig. Sie befähigen den Organismus, sich

rasch auf Umweltveränderungen einzustellen und ermöglichen ein wohlkoordiniertes Zusammenspiel aller Körperteile – mit dem Vorteil einer Entlastung der höheren Funktion des zentralen Nervensystems. Man unterscheidet zwischen angeborenen und erworbenen Reflexen. Letztere treten mit zunehmender Reifung auf oder werden erlernt. In äußerst effektiver Weise hilft uns reflexhaftes Verhalten, im Alltag zu bestehen und insbesondere unter Zeitdruck situationsgerecht zu handeln.

Die von uns identifizierten Führungsmuster lassen sich als erworbene Reflexe begreifen. Sie werden in der frühen und sekundären Ausbildung, in *Reflexe: Antrainierte Reflexionsblockaden!* Kindergarten, Schule, Lehre und Universität angelegt, von Beeinflussern verschiedenster Art geprägt und durch geltende Anreizmechanismen verfestigt. Kennzeichnend für die betriebswirtschaftliche Ausbildung an den Universitäten, Fachhochschulen und Business Schools ist die Dominanz einer sehr spezifischen Denklogik sowie des geforderten praxisnahen Fachwissens. Studierende werden auf der Basis einer meist engen betriebswirtschaftlichen, kaum multidisziplinär angereicherten «Theoriebrille» sozialisiert. Dadurch wird nur selten ein Hinterfragen der Prämissen dieses Blickwinkels ermöglicht, da hierfür das Einnehmen einer anderen Perspektive notwendig wäre. Vielmehr werden konsequent Methoden und Techniken trainiert, die helfen sollen, Probleme der betrieblichen Praxis situationsgerecht zu lösen. Diese Methoden sind sehr ausgereift und bestechen teilweise durch hohe mathematische und formallogische Präzision. Allerdings verhindert diese Exaktheitssuggestion eine Auseinandersetzung mit den Grundlagen des eigenen Fachs. Im Berufsleben sind Manager dann den Erwartungen diverser, ähnlich sozialisierter Anspruchsgruppen ausgesetzt – ein gleichförmiges Führungsverhalten prägt sich aus. Die durch die Beratungsindustrie mit großem Marketingdruck proklamierten Moden tragen dazu bei, dass sich innerhalb der Community Standards entwickeln und dass sich Muster verfestigen. Diese Verhaltensreflexe unserer Managementelite sind deshalb verständlich. Der Rückgriff auf Bewährtes gibt

schließlich Sicherheit, scheint Garant für den Erfolg zu sein, zumindest für das Vermeiden von Misserfolg. Doch geben die Reflexe tatsächlich die notwendige Sicherheit, sind sie wirklich Bausteine des Erfolgs?

Wohl kaum! So mussten die Helden im erwähnten Western noch drei Mal gerufen werden. In «Die Rückkehr der glorreichen Sieben», «Die Rache der glorreichen Sieben» und in «Der Todesritt der glorreichen Sieben» griffen sie auf dieselben bewährten Muster zurück – leider aber mit abnehmender Qualität!

Ähnliche Abnutzungseffekte beobachten wir in Organisationen. Darauf deuten die unguuten Gefühle hin, die eine Vielzahl der Führungsverantwortlichen plagten. Das belegen persönliche Erfahrungen, aber auch exemplarisch die folgenden Studien:

- >>> 82 Prozent der Manager halten einen radikalen Wechsel im Managementdenken für unbedingt erforderlich.²
- >>> Nur noch 12 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland zeigen eine hohe Bindung an ihr Unternehmen und engagieren sich über das reine Pflichtprogramm hinaus.³
- >>> Über 40 Prozent von 400 HR-Verantwortlichen verschiedenster Unternehmensbranchen aus 40 Ländern halten mangelnde Führungskompetenzen für die größte Herausforderung für ihre Organisation.⁴
- >>> Nur 10 Prozent der Mitarbeitenden sind davon überzeugt, dass sie von ihren Führungskräften als das wichtigste Element der Organisation angesehen werden; 15 Prozent gehen davon aus, dass sie ihren Führungskräften gleichgültig sind; für 38 Prozent steht fest, dass sie von ihren Führungskräften lediglich als ein weiteres noch «zu managendes Ding» betrachtet werden.⁵
- >>> Nur knapp 12 Prozent der Führungskräfte sehen es als erwiesen an, dass das wirtschaftliche Handeln in Deutschland von Verantwortung bestimmt ist, dagegen steht für über 60 Prozent fest, dass der Shareholder-Value das einzige Handlungskriterium ist.⁶
- >>> Rund 25 Prozent der Manager und Freiberufler gelten als krankhaft arbeitssüchtig.⁷

>>> Jeder vierte Beschäftigte innerhalb der Europäischen Union leidet unter jobbedingtem Stress, bis zu 60 Prozent aller versäumten Arbeitstage sind auf Stress zurückzuführen.⁸

Unzufriedenheit, fehlendes Engagement, mangelndes Vertrauen, Angst, Ziellosigkeit, Krankheit, Desillusionierung – Negativphänomene, von denen problemlos weitere gefunden werden könnten. Sind diese die Ergebnisse der (Erfolgs-)Muster, auf denen das heutige Management- und Führungsverständnis aufbaut? Sind diese Muster in Zeiten einer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt vielleicht wirkungsloser, als wir glauben, vielleicht einfach nicht länger zeitgemäß? Lohnt es, die antrainierten Reflexe einmal in Ruhe auf den Prüfstand zu stellen?

Das Infragestellen dessen, was bisher so gut funktionierte, kann kaum sinnvoll erörtert werden, solange nicht der Hintergrund, vor dem dies alles geschieht, mit in Betracht gezogen wird. Wir glauben, dass es darum zwingend notwendig ist, sich näher mit der steigenden und sich in aller Munde befindenden Komplexität zu befassen. Was steckt hinter diesem Begriff, der inzwischen unserer Überzeugung nach zu Unrecht unter seiner inflationären Nutzung leidet?





Schicksal der glorreichen Sieben

27

Das Leben, speziell das einer Führungskraft, ist geprägt davon, dass alles auch anders sein, alles auch anders entschieden werden könnte. Die Wissenschaft sagt uns, dass wir es dabei mit Kontingenz zu tun haben,⁹ mit Situationen, die uns ambivalent erscheinen und von uns eine Selektion verlangen. Solche Situationen nennt man im Allgemeinen auch komplex. Es bleibt abstrakt, und das «Komplexitätsmanagement», das bereits in die höchste Liga der «Managementmoden» aufgestiegen ist, bringt nicht die erhoffte Erleichterung. Norbert Bolz sagt uns: «Ein System ist komplex, wenn man mehrere Beschreibungen dafür braucht.»¹⁰

*Wenn die Wirkung die Ursache überholt – von der Logik der Komplexität
Bamberg liegt doch weiter hinter Nürnberg, als wir dachten. Wir sind gerade auf die A 73 aus Richtung München gefahren und trotz aller navigationstechnischen Hilfsmittel werden wir es vermutlich nicht mehr rechtzeitig zum vereinbarten Termin mit Psychologie-Professor Dietrich Dörner schaffen – schlicht und einfach zu viel Verkehr oder zu spät losgefahren oder doch das*

falsche Verkehrsmittel gewählt. Die Situation erinnert uns an das Thema, das wir für heute auch mit unserem Interviewpartner besprechen wollen: «Komplexität und Entscheidungsfindung». Aufmerksam wurden wir auf Professor Dörner durch seinen Weltbestseller «Die Logik des Misslingens» und durch die darin beschriebenen computerunterstützten Entscheidungssimulationen. Nach einigen Telefonaten und E-Mails ist es uns endlich gelungen, mit ihm ein Gespräch zu vereinbaren. Ich rufe an und teile ihm mit, dass wir wohl eine halbe Stunde später kommen. Er sieht das ganz gelassen.

Tatsächlich mit nur 20 Minuten Verspätung bei einigen missachteten Verkehrsregeln treffen wir bei ihm ein. Sein Büro passt zu einem kurz vor der Emeritierung stehenden Professor: übervolle Bücherregale, dicke Teppiche, ein sehr großer Schreibtisch mit einem Besprechungstisch, auf dem sich neben Bücher- und Zeitschriftenstapeln noch eine Kanne mit Tee befindet, von der wir gleich eine Tasse angeboten bekommen werden.

28

Nach dem ersten Schluck steigen wir gleich ein und fragen: «Was ist Komplexität?» Dietrich Dörner antwortet: «Komplexität ist zunächst einmal kein objektiver Begriff, sondern rein subjektiv. Also eine Situation, die für Person A sehr komplex ist, stellt sich für Person B so überhaupt nicht dar. Für einen Bewohner Neuguineas wäre der Stachus in München eine absolut komplexe und verwirrende Angelegenheit. Er würde vermutlich fast wahnsinnig werden aufgrund der vielen Reize. Würde nicht verstehen, warum da manchmal Lichter rot sind und bald darauf wieder grün und dann Autos fahren und Fußgänger stehen bleiben. Für uns wäre der Urwald Neuguineas nicht weniger komplex, müssten wir dort überleben.

Aber nun zurück zum individuellen Empfinden von Komplexität. Eine Situation empfindet man meist dann als komplex, wenn sehr viele Faktoren wirksam sind, wenn sich die gesamte Situation auch ohne das eigene Zutun verändert. Wenn die vielen Faktoren nicht nur wirken, sondern auch interagieren und somit der eine Faktor bewirkt, dass der andere Faktor sich ganz anders verhält, als er das gemeinhin tut. Mit anderen Worten: Die Wirkung verstärkt

Komplexität ist kein objektiver Begriff

ihre eigene Gegenwirkung. Es gibt zum Beispiel Antidepressiva – und das ist wissenschaftlich belegt –, die im Körper eine Erstverschlimmerung hervorrufen, die jene Depression verstärken, die eigentlich abgemildert werden sollte.

Von Komplexität spricht man weiterhin dann, wenn Zirkularitäten vorherrschen, wenn Ursache und Wirkung nicht mehr trennbar sind, wenn Katalysatorwirkungen, Speicherfunktionen und lange Totzeiten auftreten: Man versucht beispielsweise, durch eine Handlung eine Wirkung zu erzeugen. Aber nichts passiert. Nun verstärkt man die Handlung – es passiert immer noch nichts. Und plötzlich bricht das System zusammen. Die Wirkung begibt sich in einen Zeittunnel und entfaltet sich erst viel später. Dummerweise sind die Menschen so sozialisiert, dass sie gewohnt sind, einen Knopf zu drücken und die Wirkung sofort folgt. Auf die Wirkung warten – darauf können sich die meisten nicht einstellen.

Ein weiterer sehr wichtiger und charakterisierender Punkt ist die Unsichtbarkeit von Variablen, also die Unkenntnis über alle Einflussgrößen ...»

29

Als Dietrich Dörner so über die Komplexität berichtet, wächst in uns mehr und mehr die Gewissheit, dass wir es in Unternehmen und Führungssituationen immer mit komplexen Systemen zu tun haben müssen.

Was also tun, so unsere Frage, wenn wir es mit Komplexität zu tun haben?

Dietrich Dörner antwortet sehr klar und schnell. Wir müssten immer wieder versuchen, die Komplexität zu reduzieren, doch wir sollten uns darüber im Klaren sein, dass uns das nicht gelingen werde.

Um sich dessen wieder stärker bewusst zu sein, plädiert Dörner dafür, Studenten, aber auch Führungsnachwuchs, verstärkt in generellem Problemlösen

Exzellente Führungskräfte

können sich wundern und sind

generelle Problemlöser!

zu schulen, durchaus auf Kosten von quantitativen Methoden der Betriebswirtschaftslehre oder generalisiertem Checklistenwissen. Nur so gelinge es wieder, sich Fragen zu stellen, sich zu wundern, wieso etwas so ist, wie es ist, als vielmehr immer gleich die richtige Antwort parat haben zu wollen.

Auf der Rückfahrt, die deutlich besser verläuft als die Hinfahrt – dabei könnten wir einen Stau jetzt viel besser verkraften –, sprechen wir noch lange über

die Eindrücke. Dietrich Dörner beschreibt diejenigen Systeme als komplex, in denen viele Variablen auf starke Weise miteinander vernetzt sind und sich mehr oder minder stark gegenseitig beeinflussen.¹¹ Dann aber wäre alles komplex, und was ist dann komplexer?

> Erlebnis ohne Erfolgsgarantie

Dirk Osmetz, Stefan Kaduk, Dominik Hammer, Bamberg, 2007

Kevin Kelly stellte zur Komplexität folgende Überlegungen an:

«How do we know one thing or process is more complex than another? Is a cucumber more complex than a Cadillac? Is a meadow more complex than a mammal brain? Is a zebra more complex than a national economy? I am aware of three or four mathematical definitions for complexity, none of them broadly useful in answering the type of questions I just asked. We are so ignorant of complexity that we haven't yet asked the right question about what it is.»¹²

Vermutlich kann man die Frage nach der absoluten Komplexität nicht beantworten, aber vielleicht brauchen wir das auch gar nicht zu versuchen. Sicher scheint, dass sie relativ gesehen zunimmt. Das sagen nicht nur Managementdenker wie Peter Drucker¹³ oder Henry Mintzberg,¹⁴ sondern das wurde auch wissenschaftlich von Theodore Modis¹⁵ mithilfe des «Punkteek» (punctuated equilibrium)-Konzeptes gezeigt, das in der Evolutionsforschung entwickelt wurde. Im Kern steckt Folgendes dahinter: Die biologische Evolution ist kein gleichförmig-linearer Prozess, sondern erfolgt in Sprüngen mit sich anschließenden Phasen der Stabilität. Modis' Forschun-

gen haben gezeigt, dass mit jedem Sprung in der Evolution die Komplexität zunimmt und dass sich die Höhe des Sprungs proportional zur Menge an Wendepunkten verhält. Modis hat nun alle Meilensteine «geclustert», unter Berücksichtigung von Listen aus «National Geographic», «Scientific America», «Encyclopedia Britannica», «American Museum of Natural History» sowie anhand von Interviews mit renommierten Wissenschaftlern. Berücksichtigt man sämtliche Meilensteine der Weltgeschichte, etwa vom Urknall

«Schon bald könnten wir Abfolgen von Wendepunkten erleben, die vergleichbare Veränderungen nach sich ziehen wie alle Wendepunkte des 20. Jahrhunderts zusammen – nur werden sie innerhalb von Sekunden ablaufen (wenn wir sie überhaupt noch wahrnehmen).» Theodore Modis