

Hans A. Wüthrich/  
Dirk Osmetz/  
Stefan Kaduk

# Leadership schafft Wettbewerbsvorteile 2.Ordnung

Lässt man sich auf den Perspektivenwechsel von Leadership zu Followership ein, dann wird der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen 2. Ordnung entscheidend. Führungsexzellenz, Leidenschaft, freies Atmen und kollektive Intelligenz bilden die Basis dafür, dass Mitarbeiter wirklich »folgen« und Alleinstellungsmerkmale klassischer Art immer wieder neu entstehen können. Dazu werden Leader benötigt, die ihre Rolle primär als Kontextgestalter und weniger als Systemoptimierer verstehen. Sie reflektieren, hospitieren und experimentieren. Sie legen das Pathologische von Führung offen, schaffen Biotope für Querdenker und lassen sich durch die freigesetzten Kreativpotenziale überraschen. In diesem Beitrag soll versucht werden, die Grundlage des Denkens in Wettbewerbsvorteilen 2. Ordnung und die Möglichkeiten ihrer »Erzeugung« zu erarbeiten.

## Die Zukunft von Leadership

### Pressemitteilung

Berlin, 30.03.2012. Anlässlich einer internationalen Managementtagung wird die neue Methodik des 4.320°-Feedbacks vorgestellt. Die Entwickler einer Eliteuniversität haben dieses Instrument gemeinsam mit einem Softwareunternehmen zur Marktreife gebracht. Es ist das gleiche Team, das bereits Ende 2009 mit der sogenannten »Hyper Balanced Scorecard« für Aufsehen sorgte. In einem Pressegespräch verglichen die Entwickler ihre Arbeit mit der Entschlüsselung der menschlichen DNA. Es gehe immer einen Schritt weiter, man nähere sich langsam dem Ziel an, die Stellschrauben für effizientes Leadership zu identifizieren, so die Verantwortlichen. Das 4.320°-Feedback sei bereits als fester Baustein des Weiterbildungsmoduls »Evidence Based Leadership Training (EBLT)« eingeplant, welches soeben international zertifiziert worden sei.

Eine Pressemeldung, wie sie in gar nicht so ferner Zukunft aussehen könnte? Sicherlich nicht – oder vielleicht besser: hoffentlich nicht! Der beobachtbare Trend in Forschung und Praxis zeigt aber tatsächlich in diese Richtung. Es geht um fragwürdige Perfektionierungen bestehender und allgemein akzeptierter Konzepte und Werkzeuge, für die bemerkenswert viel Energie aufgewendet wird. Es gibt allerdings auch andere Entwicklungen, und die Strömungen der Leadership-Forschung sind vielfältig. Der einseitige und eingeschränkte Blick der klassischen Eigenschafts-, Verhaltens- und situativen Theorien führte dazu, dass eine beachtliche Anzahl neuerer Ansätze entwickelt wurde<sup>1</sup>, von denen viele den Führungsprozess als Interaktionsprozess konzeptualisieren und die Bedeutung der subjektiven Wahrnehmung für die Entstehung der Führungsbeziehung betonen. Das Spektrum neuer Führungsansätze reicht von attributionstheoretischen, psychodynamischen, neocharismatischen und systemischen bis hin zu sym-

bolischen Ansätzen.<sup>2</sup> Wer sich mit diesen Konzepten auseinandersetzt, sieht sich mit einer Vielzahl von Stereotypen und nicht hinterfragten Führungsmustern konfrontiert.

Leadership transportiert nach wie vor den Mythos des Handelns im großen Stil. In Zeitungsberichten zu diesem Thema ist – zumindest implizit – meist die Rede von einem Steuermann, der die Dinge im Griff hat. Oft ist es der Vorstandsvorsitzende in personam, der nach einer Krise das Unternehmen wieder »neu aufgestellt« hat. Vielleicht ist es der Wunsch nach klarer Zurechenbarkeit von (Miss-)Erfolgen oder einfach nur die Sehnsucht nach Helden, die den Glauben nähren, ein Einzelner, selten auch eine Einzelne, könne einen Konzern mit mehreren tausend Mitarbeitern nachhaltig verändern und auf den richtigen Kurs bringen.

Unsere Argumentation setzt mit einer Kritik an diesem Mythos an, dessen Ursprung unter anderem die Annahme bildet, dass es möglich ist, Menschen extrinsisch zu motivieren und ihre Unvollkommenheit durch Top-down-Eingriffe zu kompensieren. Die Mitarbeiter bekommen die »oben« getroffenen Entscheidungen präsentiert und werden, möglicherweise mit einer Koppelung an Incentive-Systeme, aufgefordert, sich systemkonform einzuordnen. Die emotionale Befindlichkeit der Organisationsmitglieder bleibt bei derartigen Entscheidungsprozessen meist »außen vor«, im schlechtesten Fall entwickeln die »nicht mitgenommenen« Mitarbeiter sogar Widerstände, was beträchtliche Energien verschlingt. Die Logik der Systemperfektionierung führt dazu, dass Denk- und Handlungsmuster immer weiter reproduziert und nicht hinterfragt werden. Die Professionalisi-

sierung dieser mehr oder weniger technokratischen »Arbeit im System« verursacht hohe Opportunitätskosten: Unter hoher Ressourcenbindung wird gegen Uniformität und Austauschbarkeit angekämpft – leider mit immer geringerem Erfolg.

Angeregt durch das Forschungsprojekt »Musterbrecher« an der Universität der Bundeswehr München und eine Exzellenz-Studie für einen großen deutschen Finanzdienstleister, möchten wir zu einem Perspektivenwechsel von Leader- zu Followership einladen.

Weshalb folgen Menschen anderen Menschen? Der wohl pragmatischste Grund neben Charisma, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauen in die Kompetenz und den Charakter des Leaders ist ein außergewöhnlicher, individuell empfundener Vorteil gegenüber der Ausgangssituation, den man sich von der Gefolgschaft erhofft. Dafür seien beispielhaft völlig unterschiedliche Führungspersönlichkeiten in völlig andersartigen Kontexten genannt:

- Mahatma Gandhi, der große politische und geistige Führer der indischen Freiheitsbewegung, dem hunderttausende Staatsbedienstete in den gewaltlosen Widerstand gegen die englische Kolonialmacht folgten.
- Frederick Winslow Taylor, den im Jahr 1914 in New York 69.000 Menschen über seine wissenschaftliche Betriebsführung reden hören wollten.
- Walt Disney, der eine Unterhaltungsmaschinerie aufbaute und der die individuellsten und kreativsten Köpfe anzog.
- Lee Iacocca, der in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts zum Vorbild für eine ganze Generation amerikanischer Manager wurde.
- Jack Welch, Bill Gates, Steve Jobs, Michael Dell...

Die Praxis zeigt, dass Führungskräfte grundsätzlich versuchen, Vorteile für ihre Organisation aufzubauen. Im betriebswirtschaftlichen Kontext sprechen wir von Wettbewerbsvorteilen. Deren Fokus ist primär kunden-, markt- und konkurrenzorientiert. Die klassischen, »dinglichen« Wettbewerbsvorteile, etwa eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation, ein Qualitätsvorsprung oder eine starke Marke, bezeichnen wir als Wettbewerbsvorteile 1.0 (erster Ordnung). Wie hoch ist der Wert dieser Alleinstellungsmerkmale aus Sicht der Mitarbeiter? Kann er sie zu einer wirklichen Gefolgschaft bewegen, die über die normale Loyalität hinausgeht?

Nach unserer Überzeugung lohnt es sich, eine andere Art von Wettbewerbsvorteilen zu suchen. Wir denken dabei an Wettbewerbsvorteile höherer Ordnung, Wettbewerbsvorteile 2.0 (zweiter Ordnung). Sie ermöglichen, dass Mitarbeiter notwendige Freiräume erfahren, sich mit Leidenschaft einbringen können, die eigene Intelligenz der Organisation zur

Verfügung stellen und somit wirklich »folgen« wollen. Andererseits bilden Wettbewerbsvorteile 2.0 die Basis dafür, dass Alleinstellungsmerkmale klassischer Art immer wieder neu entstehen.

Der Welt des Spitzensports entnehmen wir ein illustratives Beispiel für die Wirkmächtigkeit der Wettbewerbsvorteile 2.0. Das Segelteam Alinghi, das 2003 einen fulminanten und so niemals erwarteten Sieg über das Syndicat New Zealand im Wettbewerb um den ältesten Sportpokal der Welt, den America's Cup, errang. Weniger unerwartet und nicht minder beachtenswert gelang es 2007 erneut, das Finale zu gewinnen. Es werden sich viele Gründe für die Siege der Alinghi finden lassen – technischer Vorsprung, Performance der Protagonisten, das eigene Glück oder das Pech des Gegners. Was uns jedoch am meisten überzeugt, sagte Jochen Schümann, Sportdirektor der Alinghi, in einem Interview nach dem ersten Cup-Gewinn: »Wenn man sich die favorisierten Teams genauer ansieht, stellt man fest, dass sie sowohl personell als auch materiell ähnlich ausgestattet sind. Es geht also in erster Linie nicht um technische Vorteile, der America's Cup ist keine Auktion, die vom Meistbietenden gewonnen wird. Es handelt sich vielmehr um einen echten Wettbewerb, der durch die an ihm teilnehmenden Menschen und deren Art der Zusammenarbeit entschieden wird.«<sup>3</sup>

Die meisten Rennyachten wurden am Computer designt und optimiert, während bei Alinghi das Segelteam in den Entwicklungsprozess weitaus intensiver einbezogen war. Dies führte auch zu Konstruk-

**Inhalt**

- Die Zukunft von Leadership
- Musterbrechende Führung
- Gelebte Leidenschaft
- Frei atmende Organisation
- Nutzung kollektiver Intelligenz
- Mit Experimenten Wettbewerbsvorteile 2.0 erfinden
- Zusammenfassung/Summary

Abb. 1 Wettbewerbsvorteile 1. und 2. Ordnung

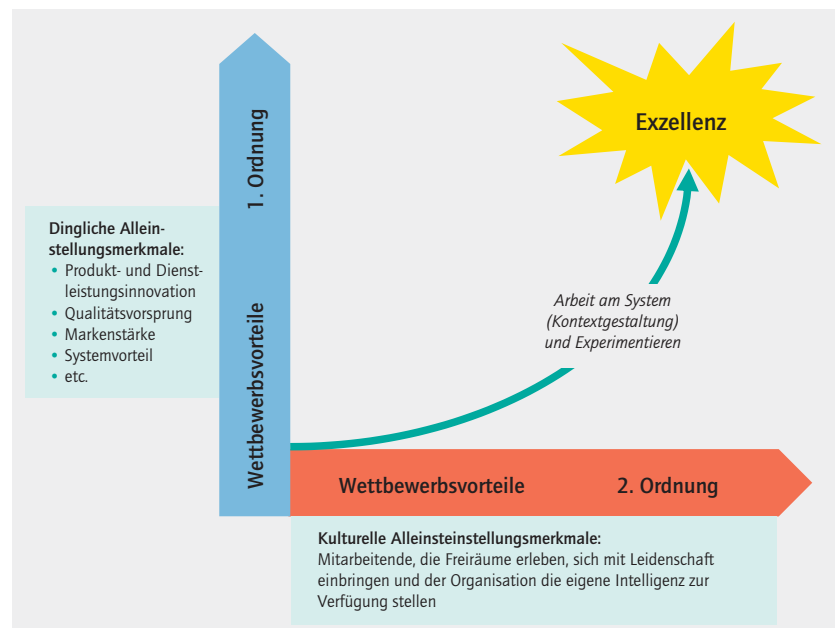




Abb. 2 Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung

tionsentscheidungen, die dem aktuellen technischen Trend in der Branche zuwiderliefen. Es scheint also auch hier um Wettbewerbsvorteile höherer Ordnung zu gehen – um die Bereitschaft, sich einzubringen, die kollektive Intelligenz zu nutzen, gemeinsam im Dialog zu stehen und so nach besseren Lösungen zu streben. Und auch, so Jochen Schümann, um die Leidenschaft und den Spaß der Beteiligten: »Im Nachhinein möchte ich behaupten, dass wir unter anderem auch deshalb so gut miteinander harmonierten, weil wir wirklich Spaß zusammen hatten. Es war das verbindende Element, das uns in vielen kritischen Situationen geholfen hat.«<sup>4</sup>

Wir unterscheiden vier Wettbewerbsvorteile der neuen Generation.

### Musterbrechende Führung

**Führung kann Systeme perfektionieren – Leader tragen dazu bei, dass sie nie zu perfekt werden.**

Natürlich kann und muss ein Leader Impulse setzen. Aber letztlich bedeutet Führung, einen Steuerungsversuch in komplexen Systemen zu unternehmen, die angesichts der unglaublichen Komplexität eigentlich nicht steuerbar sind – zumindest nicht im traditionellen kausalen Sinne. Es geht also um diese

zunächst unspektakuläre, aber folgenreiche Einsicht, die eine Haltung der Bescheidenheit provoziert und das Bild von der Führungskraft als Systemarchitekten verblassen lässt. In diesem Sinne vertrauen souveräne Leader konsequent darauf, dass Menschen grundsätzlich intrinsisch, also von innen heraus, moti-

viert sind. Sie setzen ihre Energie in erster Linie für die »Arbeit am System« ein. Der »Schutzschild« technokratischer Führung wird abgelegt, die Kraft wird für die Neukonfiguration der Rahmenbedingungen verwendet. Die nach wie vor notwendige Effizienzerhöhung bestehender Systeme überlassen sie vertrauensvoll den Experten. Im Ergebnis findet eine deutliche Schwerpunktverlagerung von der »Arbeit im System« hin zur »Arbeit am System« statt.

Johann Tikart, der ehemalige Geschäftsführer der Mettler-Toledo (Albstadt) GmbH, einem international erfolgreichen Hersteller von Industrie- und Präzisionswaagen, sagte uns:

»Solange ich die Menschen zu deren Tun anleitete, funktionierte alles auch genau so, wie es meiner Rationalität entsprach. Doch zu meiner Überraschung musste ich erleben, dass diese Abläufe nur so abließen, wie ich es mir ausgedacht hatte, so lange ich meine Aufmerksamkeit auf sie richtete. Sobald ich mich abwandte, musste ich erkennen, dass Dinge anders liefen, als ich sie mir in meinen logisch-rationalen Vorstellungen ausgedacht hatte. Interessant war auch, dass das System nicht in seinen Ausgangszustand zurückfiel, sondern in einen nicht vorhersehbaren Zustand überging. Zuerst dachte ich, dass dies etwas mit der Trägheit der Menschen zu tun haben müsste.

### Omnikompetente Silberrücken werden arbeitslos

So kam ich zu dem nahe liegenden Schluss, dass ich durch längeres Ausüben von Druck die ausgedachten Abläufe etablieren könnte. Doch das war ein Irrtum. Ich konnte noch so viel Energie aufwenden, sobald ich mich etwas anderem zuwandte, verfiel das wieder. Diese Erlebnisse machten mich nachdenklich, und ich stellte meine eigene Logik infrage. Ich musste feststellen, dass diesen künstlich geschaffenen Organisationssystemen, die wir in unserer Rationalität konstruieren, etwas Elementares fehlt: die eigene Lebensfähigkeit! Man muss akzeptieren, dass ein Unternehmen, das ich als natürliches System betrachte, nicht mit der Regelmäßigkeit einer Maschine funktioniert. Das hat es im alten Verständnis ja auch noch nie getan!<sup>5</sup>

Führungsexzellenz bedeutet demzufolge nicht, nach Instrumenten zu suchen, die die Einhaltung einer zentral vorgegebenen Rationalität sicherstellen sollen. Diese Suche ist sinnlos, wie uns die Erkenntnisse von Johann Tikart zeigen. Auch eine aktuelle, von Bain & Company durchgeführte Studie, bei der weltweit über 1.000 Manager befragt wurden, zeigt, dass Führungskräfte Faktoren jenseits von Effizienzkategorien zunehmend für wichtig erachten.<sup>6</sup>

Niemand ist bewegt, wenn er von außen zur Bewegung angehalten wird. Ursache-Wirkungs-Zusammen-

### Leader's Challenge

Wo liegt Ihre Management-Attention? Perfektionieren Sie noch oder ermöglichen Sie schon? Reflektieren Sie Ihre persönliche Energiebilanz!

hänge können nicht vorgegeben und einem Controlling unterworfen werden – zumindest dann nicht, wenn Menschen im Spiel sind. Es geht darum, jenseits inhaltlicher Top-down-Zielvorgaben unterschiedliche Rationalitäten zu berücksichtigen und dabei »nur« den Systemkontext zu gestalten.

## Gelebte Leidenschaft

**Führung kann Menschen zweckorientiert bewegen – Leader tragen dazu bei, dass sie »bewegt« sind.**

Leidenschaft ist die Grundlage für Exzellenz; alles andere führt bestenfalls zu einer »seelenlosen Professionalität«.

Einen ganz besonderen Eindruck davon vermittelte uns die Büttenpapierfabrik Gmund am Tegernsee. Hier »lebt« man Papier. In der vierten Generation und nunmehr seit 175 Jahren wird hier Papier gefertigt, jedoch nicht für den Massenmarkt, sondern in der absoluten Hochpreinsnische. Eine Strategie, für die man sich bereits unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg entschied. Man entwickelt ständig neue Papierkollektionen und ist in der Lage, an die 100.000 verschiedene Papiervariationen herzustellen: mal metallisch glitzernd, mal mit Erde oder Rinde versetzt, mal der Struktur von Tabakblättern nachempfunden, dann wieder ein Papier, das sich anfühlt wie Leder.

Die Verbindung der Mitarbeiter zu dem, was hergestellt wird, spürt man deutlich bei der Besichtigung des Unternehmens. Es wirkt fast befremdlich, mit welcher Hingabe die hochwertigsten Papiere auf einer Maschine aus dem Jahre 1883 hergestellt werden. Farben werden noch von Hand gemischt, die Rüst- und Pflegezeiten der »alten Dame«, wie die Maschine liebevoll von den Gmunder Papiermachern genannt wird, dauern Tage. Es gibt noch den Beruf des »Mahlholländermüllermeisters«, der ausschließlich für dieses Unternehmen in der Handwerkskammer geführt wird. Der Geschäftsführer des Familienbetriebs, Florian Kohler, spricht in einem Interview von »emotionalen Produkten mit unlogischem Ansatz« und davon, dass man ein Hochgefühl erlebe, das ein paar Wochen anhalte, wenn man ein neues Papier kreiert habe.

### Strukturdefizite verlieren an Bedeutung!

Die Büttenpapierfabrik Gmund ist wirtschaftlich erfolgreich, bringt regelmäßig Produkt- und Marketinginnovationen hervor und ist durch ihr Geschäftsmodell als Nischenspieler positioniert. Den Nukleus bilden immaterielle Unternehmenswerte, die ihre Wurzeln im vorletzten Jahrhundert haben, die Liebe

zum Papier und die Passion der Mitarbeitenden für deren Manufaktur.

Sicherlich könnte man jetzt sagen, dass dieses Beispiel in seiner speziellen Nische eine Ausnahme darstellt und dass sich Unternehmen, die einem stärkerem Preis- und Kostenwettbewerb ausgesetzt sind, den Luxus der »gelebten Leidenschaft« nicht leisten können.

Peter Walter, Gründer und bis 2006 Geschäftsführer von betapharm in Augsburg, einem Hersteller von Generika, also Nachahmermedikamenten, die mit den Originalen identisch sind, hat sich genau diesen »Luxus« geleistet. Sein größter Wettbewerbsvorteil war die Leidenschaft seiner Mitarbeiter. In einem Markt von austauschbaren Produkten war der Preis von jeher der einzige Hebel, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen, so die bis dahin gängige Branchenlogik. Auch Walter fuhr daher mit seinem 1993 gegründeten Unternehmen eine Niedrigpreisstrategie, und das äußerst erfolgreich. Bis die großen Generika-Produzenten das aufstrebende Unternehmen als Konkurrenten wahr- und den Preiskampf aufnahmen. Das Wachstum stagnierte, die junge Firma drohte aus dem Markt gedrängt zu werden.

Statt zu versuchen, den Preis weiter zu drücken, startete Walter einen »emotionalen Versuch«. Er schloss eine Kooperation mit der Elterninitiative »Der Bunte Kreis«, einem Verein, der chronisch kranke Kinder unterstützt. Es wurden von nun an fünf Pfennig pro verkaufter Packung an die Elterninitiative weitergegeben. Walters Gefühl sagte ihm, dass Ärzte und Apotheker nicht nur über den Preis und mit kleineren und größeren Bestellungen für die Betapharm-Produkte zu gewinnen sind, sondern dass man sie auch bei ihrem Ethos packen und sie durch authentisches gemeinnütziges Handeln überzeugen kann. Außerdem konnte er seinen Mitarbeitenden damit eine sinnstiftende Aufgabe anbieten, die leidenschaftliches Engagement nach sich zog. Die Gleichung ging auf. Mit seiner Strategie des sozialen Engagements ist betapharm mittlerweile zur Nr. 4 der Generika-Anbieter aufgestiegen.

Leidenschaft kann niemals durch Druck erzeugt werden. Wirkliches Engagement wird nur dort gezeigt, wo passionierte Mitarbeiter am Werke sind. Leidenschaftslose Unternehmen haben keine Chance. Wir sind allerdings davon überzeugt, dass in jedem halbwegs funktionierenden Unternehmen Leidenschaft vorhanden ist – man muss sie nur »bergen«, die Zellen der Passion finden und Blockaden abbauen. Dies sollte mit derselben Ernsthaftigkeit geschehen, mit der man auch in anderen Bereichen

### Leader's Challenge

**Wie leidenschaftlich ist Ihre Organisation? Bewegen Sie noch oder brennt es schon?**

Reflektieren Sie Ihre persönliche Energiebilanz!

Professionalisierung betreibt – z.B. Controlling-Instrumente anpasst oder die Mitarbeiterbeurteilung verfeinert.

### Frei atmende Organisation

**Führung kann Freiräume abstecken – Leader tragen dazu bei, dass aus Freiheit Nutzen entsteht.**

Die Zeiten sind vorbei, als man sich durch die Einhaltung von Standards einen Wettbewerbsvorteil verschaffen konnte. Inzwischen kommt diesen Bemühungen nur noch der Rang von Hausaufgaben zu. Der Geschäftsführer der CBT Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH in Köln, Franz J. Stoffer, sagte uns kürzlich:

*»Wir haben alles. Qualitätsmanagementsysteme, ein perfektes Controlling, Mitarbeiterbeurteilung und natürlich sind wir in jeder Hinsicht zertifiziert. Aber nicht deswegen ist unser Unternehmen erfolgreich. Wir sind es, und das, obwohl wir bei weitem nicht über die höchsten Pflegesätze im Markt verfügen, weil wir uns eine Kultur der Selbstverantwortung, eine Kultur der Freiräume erarbeitet haben.«*

Eine frei atmende Organisation konzentriert sich auf die Nutzung von Potenzialen – und nicht auf die Einhaltung von Standards. Innovationskraft braucht Frei- und Denkräume. Dass damit kein effizienzbehaftetes »Laissez-faire« gemeint ist, verdeutlicht eine Idee des bereits erwähnten Johann Tikart. Er öffnete in seiner Firma den Mitarbeitern außergewöhnliche Freiräume mit weitgehend selbstbestimmter Arbeitszeit (inkl. freier Tage und mehrstündiger Pausen) und -weise. Aber eines war für alle Mitarbeiter absolut verpflichtend: die Einhaltung jedes Liefertermins. Dadurch wurde nahezu jegliches Kontrollinstrumentarium überflüssig. Die Mitarbeiter steuerten und kontrollierten sich selbst.

### Mitarbeitende arbeiten sinnvoll am Ergebnis

In jüngster Zeit ist im Zusammenhang mit dem Konzept des »Results-Only-Work-Environment« (ROWE) eine ähnliche Idee bekannt geworden. Wie etwa bei »Best Buy«, dem größten Elektronik-Discounter der USA: Dort werden den Mitarbeitenden in der Zentrale maximale Freiräume gewährt, es kommt lediglich auf das Ergebnis an, dessen Zustandekommen jeder selbst zu verantworten hat. ROWE macht Schluss mit der Anwesenheitspflicht im Büro oder beim Besprechungsmarathon und verschiebt die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf des Arbeitsalltags in der Hierarchie so weit wie möglich nach unten. Die

Idee geht eindeutig über halbherzige Konzepte wie Teledienste oder Gleitzeit hinaus und gibt alte Kontrollstrukturen radikal auf.<sup>7</sup>

In eine ähnliche Richtung zielt auch der Beyond-Budgeting-Ansatz, deren Kern die Idee der konsequenten Abschaffung der Budgetierung im Unternehmen ist, jener wichtigen Steuergröße, die in der Regel – an der Vergangenheit orientiert – die zukünftige Mittelzuteilung lenkt. Dabei bestimmt das Budget Herkunft und Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Mit der Aufgabe von Budgets verzichtet Führung auf Kontroll- und Steuerungselemente. Doch tut sie das wirklich? Der CEO eines mittelständischen Unternehmens, das die Budgetierung abgeschafft hatte, sagte uns, dass er kein System brauche, das nur dazu da sei, sich gegenseitig anzulügen. Dies ist zwar eine radikale Haltung gegenüber dem Versuch, die Planungsfähigkeit in einer Organisation sicherzustellen. Doch bei näherem Betrachten trifft die Aussage des CEO genau das, was durch die Budgetierung provoziert wird: Es werden Gründe gesucht und meist auch gefunden, warum Vorgaben nicht erfüllt werden konnten. Verhandlungsgeschick bei der Neufestlegung ist gefragt, um eine möglichst niedrige Zielvorgabe zu definieren – man kann ja nie wissen. Und schließlich hat eine Übererfüllung noch nie geschadet. Letztendlich bedeutet der Verzicht auf Budgets die Abschaffung eines Machtinstruments, durch das Kontrollgewalt ausgeübt und Misstrauen ausgedrückt werden.

Die Energie, die im Budgetierungsprozess auf der Strecke geblieben ist, könnte gewinnbringend in die Marktbearbeitung eingebracht werden.

### Nutzung kollektiver Intelligenz

**Führung kann Vielfalt zulassen – Leader tragen dazu bei, dass Vielfalt produktiv genutzt wird.**

Jede Organisation ist von Haus aus in gewisser Weise »bunt«. Es gibt unzählige Kompetenzen und Begabungen, verschiedene kulturelle Hintergründe, spannende Ausbildungsbiografien usw. Zwar steht das inzwischen populäre Diversity-Thema ganz oben auf den Unternehmensagenden, doch allzu oft wird es meist statisch und technokratisch verhandelt. Es kommt eben nicht darauf an, im Sinne einer Quotenlogik eine möglichst große Vielfalt zu erzeugen. Vielmehr ist die Frage der Nutzung der vorhandenen Vielfalt und Intelligenz entscheidend. Dieser Zusammenhang lässt sich mit folgender »Formel« verdeutlichen:

#### Leader's Challenge

**Wie frei kann Ihre Organisation atmen? – administrieren oder vertrauen Sie der Selbstkontrolle?**  
Reflektieren Sie Ihre persönliche Energiebilanz!



**Vielfalt x dialogische Diskurskultur = höhere Qualität von Lösungen**

Wenn Vielfalt auf eine Kultur trifft, die Dialoge ermöglicht und Unterschiede fruchtbar werden lässt, wird die Qualität der Lösungen gesteigert. In diesem Zusammenhang tragen Leader dazu bei, dass eine wichtige Voraussetzung geschaffen wird: Es müssen plurale Sichtweisen und Deutungen zunächst einmal akzeptiert werden. Erst wenn keine Energie in die Missionierung gesteckt, sondern Varietät tatsächlich als Chance gesehen wird, kann kollektive Intelligenz entstehen und genutzt werden.

Die Nutzung der kollektiven Intelligenz wird zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil der neuen Generation. Einige Unternehmen arbeiten bereits mit

**Leader's Challenge**

**Wie produktiv geht Ihr Unternehmen mit seiner Vielfalt um – Managen Sie Diversity oder nutzen Sie die kollektive Intelligenz?**

Reflektieren Sie Ihre persönliche Energiebilanz!

großem Erfolg daran. So verzichteten W. L. Gore & Associates kategorisch auf Assessment-Center und eine normierte Personalauswahlmethodik. Man ist sich der »Schleifmühlenwirkung« dieser Instrumente bewusst und nimmt aufwändigere Recruiting-Prozesse in Kauf – im Sinne einer bewussten Ausweitung des Intelligenzspektrums. Zahlreiche Unternehmen setzen auch das Web 2.0 sowie virtuelle Welten ein, um komplexe Aufgaben gemeinsam effizient zu lösen. Gemäß einer im Januar 2007 von McKinsey durchgeführten Umfrage nutzt bereits jeder zweite der 2.847 weltweit befragten Manager kooperative Arbeitsplattformen oder plant deren Einsatz, um anspruchsvolle Projekte zu bearbeiten. Die Leistungsfähigkeit dieser Netze zeigt folgendes Beispiel. Im März 2000 stellte Robert McEwen, damaliger CEO der Goldmine Goldcorp, geologische Daten seines Schürfgebiets ins Internet. Für die Nennung der besten potenziellen Goldfundorte setzte er 575.000 Dollar Preisgeld aus. Alle, die sich berufen fühlten, konnten die Daten auswerten und Vorschläge einreichen. Teilnehmer aus aller Welt identifizierten 110 Ziele, von denen die Hälfte für die Goldcorp-Mitarbeiter neu war. An über 80% der Fundorte wurde Gold gefunden, insgesamt 227 Tonnen.<sup>8</sup>

Natürlich hängt die Möglichkeit der Nutzung kollektiver Intelligenz davon ab, inwieweit der Organisation Freiräume zur Verfügung stehen, um diese Dialoge überhaupt führen zu können. Aufgabe der Führung ist es, eine dialogische Diskurskultur zu fördern.

Wenn Menschen in den Dialog treten, verändert sich in der Gruppe die Atmosphäre. Menschen beginnen damit, gemeinsam zu denken, anstatt feste Ideen und vorgefasste Ansichten gegeneinander zu stellen. Es kann nicht das Ziel sein, andere von der Falschheit ihrer Standpunkte zu überzeugen, sondern vielmehr zu verstehen, warum sie zu diesen Standpunkten kommen, wie man diese aufgreifen kann und gemeinsam die Qualität der Lösung steigert. Neues kann entstehen, gegenseitiger Respekt baut sich auf, man partizipiert an dem Wissen der Dialogpartner.

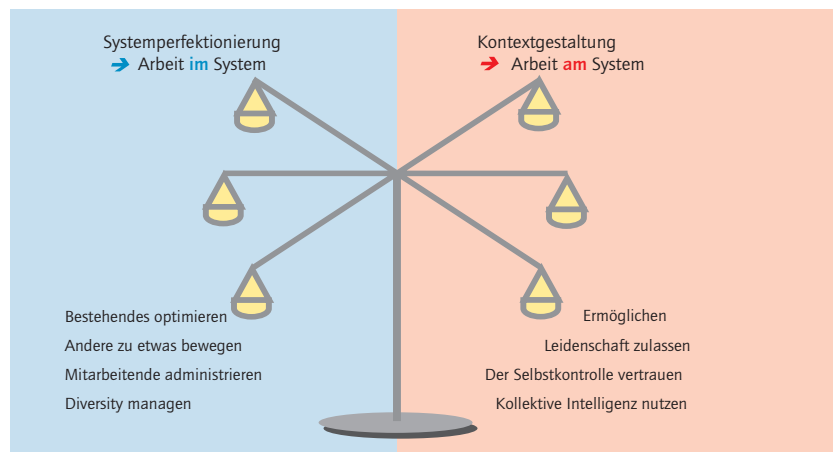
Im Anschluss an die bisherigen Ausführungen laden wir den (die) Leser(in) ein, die eigene Energiebilanz gesamthaft zu reflektieren.

**Viele wissen alles!**

**Mit Experimenten Wettbewerbsvorteile 2.0 erfinden**

Unsere Recherchen zeigen, dass sich für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen 2. Ordnung Experimente sehr gut eignen. Experimente helfen, die Systemmechanismen vorurteilsfrei zu verstehen und somit den Wirkungsgrad von Führung zu verbessern. Sie verändern Systemrealität, provozieren Erneuerung und setzen die für Wettbewerbsvorteile 2.0 entscheidenden Energien frei. Das Experiment unterscheidet sich vom klassischen Projektdenken fundamental. Es ist ergebnisoffen, es folgt keiner dogmatisch vorgegebenen Logik, es entsteht im System und zeigt dort seine Wirkung. Experimente bedingen den Mut der Führung, sich auf einen unbekanntem Prozess einzulassen und aus diesem zu lernen. Wir unterscheiden drei Phasen:

**Abb. 3** Persönliche Energiebilanz



### 1. Reflexionsphase – Anamnese des Pathologischen

Hier geht es um das Verstehen der eigenen Systemrealität und das Reflektieren vorhandener Musterdominanzen. Irritierende Managementeingriffe, wie z. B. Kontrollwahn oder die Auslegung der Führungssysteme auf den worst case, werden offengelegt. Dabei können einfache Fragen helfen: Wem vertrauen wir eigentlich: technischen Systemen oder Menschen? Was müssten wir tun, damit wir unsere Freiheiten gänzlich aufgeben? Wie viele Top-down-Initiativen belasten das System und auf welchem Menschenbild basieren diese? Welche Rollenspiele lassen sich beobachten und wer verantwortet diese Kultur der Unehrlichkeit? Wie »bunt« ist unser Unternehmen? Im Zuge der Fremdbeobachtung eignen sich narrativ-systemische Interviews, die nach einer Auswertung zu Hypothesen verdichtet und an die Beteiligten zurückgespiegelt werden. Auch Selbstbeobachtungen, etwa in Form einer Fotoexkursion, lassen sich für die Anamnese einsetzen. Mitarbeiter werden gebeten, Fotos von Themen zu machen, deren bildliche Umsetzung nicht auf der Hand liegt. Exemplarische Aufgabenstellungen sind etwa: »Fotografieren Sie Führungsexzellenz«, »Machen Sie Bilder erlebter Leidenschaft« oder »Dokumentieren Sie Misstrauen«. Durch den Einsatz selbstmoderierender Arbeitsposter können mehrere hundert Mitarbeiter strukturiert in die Anamnese involviert werden. Als Ergebnis provozieren diese Fremd- und Eigeninterpretationen wertvolle Reflexionen und die »Pathologie des Führungsalltags« wird erlebbar.

### 2. Inspirationsphase – Irritation durch kontraintuitive Erlebnisse

Oftmals ergeben sich bereits aus der Reflexionsphase Ansatzpunkte für Ideen zum Experimentieren. Zur Verstärkung dieses Effekts eignen sich kontraintuitive Erlebnisse, die außerhalb des Unternehmens angesiedelt sind. Als hilfreich und im positiven Sinne irritierend haben sich für uns u. a. Hospitationen bei Organisationen mit stark ausgeprägten Wettbewerbsvorteilen 2. Ordnung erwiesen. Bei dieser Vorgehensweise hospitieren zum Beispiel Mitglieder einer Geschäftsleitung mehrere Tage in einer »Passion based Company«. Dort erleben sie den Geist der Leidenschaft und reflektieren die Transferierbarkeit des Erlebten auf das eigene Umfeld. Dabei geht es nicht um die Suche nach einer »Best-Practice-Kopiervorlage«, sondern die Inspiration steht im Zentrum.

### 3. Testphase – Neue Muster erproben

Ziel ist es, durch radikale Veränderungen von Rahmenbedingungen dem System die Möglichkeit zu

geben, neue Verhaltensweisen auszuprägen. Abteilungen, Geschäftsbereiche oder Tochtergesellschaften befreien sich radikal von ausgewählten, die Eigeninitiative lähmenden, ursprünglich gut gemeinten Lenkungseingriffen des Managements und beobachten sorgfältig die Reaktion des Systems. Durch den Verzicht auf die klassische Budgetierung für beispielsweise ein Jahr kann die systemeigene Selbstorganisationskraft erlebt werden. Entsteht Chaos oder werden unternehmerische Energien freigesetzt? Durch die Reduzierung des Kontrollwahns wird beobachtbar, inwieweit Vertrauen als Substitut von Führung funktioniert. Der Verzicht auf Incentive-Systeme oder die Neukonfigurierung des Assessment-Systems, bei dem bewusst Talente mit einmaligen Biografien gesucht werden, eröffnet neue Perspektiven. Dabei werden sorgfältig die Folgen der Vielfalt analysiert. Inspiration für derartige Management-Experimente liefern Musterbrecher, d. h. Persönlichkeiten, die in den unterschiedlichsten Gebieten alternative Formen der Führung leben. Im Buch, »Musterbrecher – Führung neu leben«, wurde eine Vielzahl von Beispielen dokumentiert, die anregende Impulse liefern können.

#### Hypothesen zum Abschluss:

*Könnte es sein,*

*... dass wir den Perspektivenwechsel von Leadership zu Followership benötigen, um die intrinsischen Exzellenzpotenziale zu nutzen und Organisationen in der Ungewissheit handlungsfähig zu halten?*

*... dass wir die Management-Attention verändern und uns vermehrt mit den Wettbewerbsvorteilen 2. Ordnung beschäftigen müssen?*

*... dass wir dank Management-Experimenten limitierende Denkmuster überwinden und neue Formen der Business-Exzellenz erfinden können?*

#### Anmerkungen

- 1 Vgl. Bryman, A.: Leadership in Organizations. In: Clegg, S. R. et al. (eds.): Handbook of Organization Studies, London 1996, S. 277 ff.
- 2 Vgl. Neuberger, O.: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Stuttgart 2002.
- 3 Jenewein, W./Bruch, H.: Alinghi 2005 – The Freedom to Act, Case Study der Universität St. Gallen 2005, S. 13.
- 4 Jenewein, W./Bruch, H.: a. a. O., S. 12.
- 5 Vgl. Wüthrich, H. A./Osmetz, D./Kaduk, S.: Musterbrecher – Führung neu leben, 2. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 91 f.
- 6 Zitiert in: Kuhn, L.: Das Ende des Kostenkürzens. In: Harvard Business Manager, Juni 2007, S. 10–12.
- 7 Vgl. Heuer, S.: Große Freiheit. In: brand eins, 5/2007, S. 104–111.
- 8 Vgl. Algesheimer, R./Leitl, M.: 2.0. In: Harvard Business Manager, Juni 2007, S. 89–98.

**Zusammenfassung**

Dieser Beitrag postuliert einen Perspektivenwechsel von Leader- zu Followership und regt an, über Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung (2.0) nachzudenken. Im Gegensatz zu den klassischen »dinglichen« Wettbewerbsvorteilen, wie Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, eine starke Marke oder Systemvorteile, ermöglichen Wettbewerbsvorteile 2.0 einerseits, dass Mitarbeitende wirklich »folgen« wollen, indem sie notwendige Freiräume erfahren, sich mit Leidenschaft einbringen können und die eigene Intelligenz der Organisation zur Verfügung stellen. Andererseits bilden sie die Basis dafür, dass Alleinstellungsmerkmale klassischer Art immer wieder neu entstehen. Für den Aufbau der Wettbewerbsvorteile 2.0 werden Leader benötigt, die ihre Rolle primär als Kontextgestalter und weniger als Systemoptimierer verstehen – Führungskräfte also, die reflektieren, hospitieren und experimentieren.

**Summary**

This article postulates a change in perspective from Leader- to Followership and encourages to think about second order competitive advantages (2.0). Contrary to classical approaches of competitive advantages such as factual ones like product or service innovations, a good brand or system advantages, the competitive advantages of the second order offer on the one hand that employees really want to follow. That is to experience some leeway for to get involved with passion and to provide the own brainpower to the organization. On the other hand they establish the basis so that classical unique selling propositions can consistently emerge. To built up the competitive advantages 2.0, leaders are required who see their primary function as a designer of the context and less as the optimizer of the system. Executive Managers anyway, who are able to reflect, to sit on in and to experience.



**Univ.-Prof. Dr. oec. Hans A. Wüthrich**  
Universität der Bundeswehr München,  
Institut für Internationales Management,  
Partner der B&RSW AG, Management Consultants,  
Zürich  
wuethrich@brsw-ag.com



**Dr. rer. pol., Dipl.-Ing, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dirk Osmetz**  
Universität der Bundeswehr München,  
Institut für Internationales Management,  
Musterbrecher@Managementberater Osmetz + Kaduk  
Partnerschaft  
dirk.osmetz@musterbrecher.de  
www.musterbrecher.de



**Dr. rer. pol. Stefan Kaduk**  
Universität der Bundeswehr München,  
Institut für Internationales Management,  
Musterbrecher@Managementberater Osmetz +  
Kaduk Partnerschaft  
stefan.kaduk@musterbrecher.de  
www.musterbrecher.de