

## Musterbrecher

# Mehr Führung durch weniger Führung

Viele Führungskräfte tun sich schwer damit, Verantwortung abzugeben. Die Alternative zur weit verbreiteten Kontrollsucht heisst: zutrauen, loslassen und experimentieren.

Von Hans A. Wüthrich

«Caesar schlug die Gallier. Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?» Dieses Zitat von Bertolt Brecht deutet auf ein in unserer Gesellschaft weitverbreitetes Phänomen hin – die Personifizierung von Erfolgen. Wir lesen in der Wirtschaftspresse, dass es dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung gelungen ist, den Unternehmenswert markant zu steigern, oder dass die Rettung aus der Krise allein dem Sanierer zu verdanken ist. In grotesk anmutender Art sprechen wir Einzelpersonen, insbesondere aber Führungskräften, überhöhte Fähigkeiten zu.

Das Ergebnis dieser Tendenz ist eine trügerische Kompetenzillusion. Alleswischer blockieren das Mitdenken, monopolisieren Entscheidungen und verhindern echte Dialoge. Sie «entantwortlichen» ihre Mitarbeitenden und provozieren ein Klima der Problemrückdelegation. Die wertvolle Intelligenz der Direktbetroffenen bleibt ungenutzt und die Qualität von Entscheidungen leidet. Der Narzissmus und das Machtstreben mancher Führungskräfte stellen plausible Erklärungen für die Ausbreitung dieser folgenreichen Kompetenzillusion dar. Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich glücklicherweise die Welterklärer und omnikompetenten Silberrücken mit ihrer vorlauten Art oft selbst entlarven.

## Vorsicht vor der Kompetenzfalle

Überraschend ist die Beobachtung, dass auch positive Persönlichkeitsmerkmale, wie ein ausgeprägtes Pflichtgefühl, ein hohes Verantwortungsbewusstsein und eine starke Identifikation mit dem eigenen Tun, fatalerweise dazu führen können, dass Führungskräfte ungewollt in die Kompetenzfalle tappen und sich der Gefahr der Selbstausbeutung aussetzen.



Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser: Vorgesetzte haben oft Mühe, Verantwortung abzugeben.

Das nachfolgende persönliche Erlebnis illustriert dies: In einem einfachen, schmucklosen Büro sitze ich Frau Dr. B. gegenüber. Sie leitet eine grosse Dienststelle in der öffentlichen Verwaltung. Die vor drei Jahren initialisierte Reorganisation ist abgeschlossen und langsam kehrt Ruhe in die Organisation zurück. Monatlich verabreden wir uns zu einem Coaching-Gespräch. Als Vorbereitung zum Treffen habe ich Frau Dr. B. gebeten, über ihr aktuelles Empfinden und ihren Beitrag als Führungskraft in Ruhe nachzudenken. In gewohnt sorgfältiger Art hat Frau Dr. B. ihre Antworten dokumentiert und mir diese im Gespräch ausführlich erläutert. Ein paar Schlüsselbotschaften blieben mir in Erinnerung: «Ich fühle mich unausgeglich, gehetzt und rastlos, oft auch überfordert. Die hohen Erwartungen an mich selbst führen leider nicht selten dazu, dass ich nicht delegieren kann und immer wieder für andere mitdenke. Eigentlich führe ich gar nicht.»

In diesem Beispiel erkennen wir eine andere Form der Kompetenzillusion. Sie

resultiert aus einem übersteigerten Eigenanspruch und führt nicht selten zur gefährlichen Selbstausbeutung. So zeichnet sich Frau Dr. B. durch ein ausgeprägtes Pflichtgefühl und hohes Verantwortungsbewusstsein aus. Sie identifiziert sich sehr stark mit Ihrer Funktion und den damit verbundenen vielfältigen Aufgaben und unterliegt einem ehrgeizigen Selbstananspruch. Dies führt tendenziell dazu, dass sie für andere mit- und vordenkt, die Dinge oft selbst tut, sich im Mikromanagement verliert und primär über Antworten führt. Als Folge resultiert zwangsläufig ein chronischer Zeitmangel. Die so wichtige Zeit zum Nachdenken fehlt ihr ebenso, wie die Momente für die persönliche Regeneration und die Pflege des Privatlebens.

## Zur eigenen Fehlbarkeit stehen

Unterstellen wir, dass die «lauten» Alleswischer früher oder später vom Umfeld entlarvt werden, so bleibt die Frage, wie die vielen «stillen» verantwortungsbewussten Persönlichkeiten dem hohen Ei-



genanspruch widerstehen und die zuge dachte Expertenrolle abstreifen können. Kann man Autorität ausüben, indem man die eigene Fehlbarkeit akzeptiert und zugeibt? Ist diese Form der Demaskierung überhaupt zumutbar? Nachfolgendes Beispiel zeigt, wie befreiend es für den Direktbetroffenen und sein unmittelbares Umfeld sein kann, gerade dies mit aller Konsequenz zu tun.

Im Rahmen einer Experimentbegleitung lernen wir Herrn W. kennen. Er ist seit zwölf Jahren bei einem deutschen Automobilhersteller tätig. In einem Gespräch erfahren wir, dass Herr W. sich in seiner dritten Führungsfunktion als fachfremder Exot wahrnimmt. Auf die Frage, wie er als Fachfremder seiner Führungsverantwortung dennoch gerecht werden könne, sagt uns der Mittvierziger: «Mit meinen Mitarbeitenden versuche ich stets in Beziehung zu sein. Ich führe über Fragen und fokussiere meine Tätigkeit auf das Gestalten von günstigen Rahmenbedingungen. Dies wird von den Mitarbeitenden geschätzt und bis heute wurden meine fehlenden Fachkenntnisse nicht ausgenutzt. Im Gegenteil, das grosse Vertrauen, welches ich entgegenbringen muss, führt dazu, dass ich immer wieder vom Pflichtbewusstsein und von der Fähigkeit zur Selbstorganisation überrascht werde.»

### Potenzialentfaltung zulassen

Das Beispiel von Herrn W. ist ermutigend und zeigt, dass zutrauen und loslassen nicht nur für die Führungskraft selbst, sondern auch für das Umfeld energetisierend sein können. Und es stellt sich die Frage: Was würde passieren, wenn Organisationen den Mut hätten, das Experiment «Führungsverzicht» zu wagen und der kontraintuitiven These «mehr Führung durch weniger Führung» zu vertrauen? Nehmen wir an, dass eine Führungskraft für drei Monate ihren Bereich oder ihre Abteilung verlässt, um die Tragfähigkeit der Idee der Selbstorganisation zu testen. Wie organisiert sich dann die Abteilung, wer übernimmt Führungsverantwortung und welche Effekte bezüglich Potenzialentfaltung lassen sich beobachten?

Unter Potenzialentfaltung verstehen wir die Konstellation, bei der Mitarbeitende

ihr Leistungsvermögen ausschöpfen, ihre Leidenschaft leben und als Begeisterte begeistern. Drei Gründe untermauern die strategische Bedeutung der Potenzialentfaltung für jede Organisation:

1. Die Grenzen einer top-down-orientierten Führung sind im Kontext zunehmender Unsicherheit und Komplexität unübersehbar. Der intelligente Umgang mit dem Unplanbaren bedingt die Nutzung der in einer Organisation vorhandenen Fach- und Sozialkompetenzen aller Mitarbeitenden.
2. Der Wettbewerb der Zukunft wird durch kulturelle Alleinstellungsmerkmale entschieden. Hingabe, Kreativität, Initiative und Leidenschaft der Mitarbeitenden sind Garanten für Einzigartigkeit und eine strategische Profilierung.
3. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es für Organisationen zukünftig immer wichtiger, für Potenzialträger attraktiv zu sein. Nur Talentmagnete können die Besten anziehen und halten.

### Mit alten Mustern brechen

Der Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahnemann hält fest: «Die Kompetenzillusion ist nicht nur ein individueller Urteilsfehler, sie ist tief in der Kultur der Wirtschaft verwurzelt.» Menschen wollen also offensichtlich durch Wissen geblendet werden. Die Konsequenzen dieser gesellschaftlichen Kompetenzillusion sind gravierend: Schulen und Universitäten, die die Vorläufigkeit des Wissens akzeptieren und sich auf das Anti-Wissen konzentrieren. Manager, die keine Antworten mehr geben und konsequent mithilfe von intelligenten Fragen führen.

Die Überwindung der Kompetenzillusion bedingt ein gesellschaftliches Umdenken und die Abkehr von der Expertokratie. Bescheidenheit muss sich lohnen und Nichtwissen mehr zählen als Halbwissen. Im Rahmen unseres universitären Forschungsprojekts Musterbrecher® haben wir viele Persönlichkeiten kennengelernt, die diesen Weg konsequent gehen und folgende Einsichten teilen:

- Sie sind sich der Gefahr eines überhöhten Pflichtbewusstseins bewusst.
- Sie erkennen, dass die gewissenhafteste Form der Verantwortungsübernahme deren Abgabe ist, und sehen im

Loslassen den Treiber für eine Potenzialentfaltung.

- Sie sind befreit durch das Loslassen und befreien durch Loslassen.
- Sie treten der Allwissenheit entgegen und schützen sich wirksam vor Selbstausbeutung.
- Sie machen sich obsolet, nicht unerlässlich!

Um auf das eingangs erwähnte Brecht-Zitat zurückzukommen: Zum Glück konnte Caesar bei seinem Feldzug gegen die Gallier auch auf seinen Koch zählen!



### Produkttipp

#### Musterbrecher – Die Kunst das Spiel zu drehen



Hans A. Wüthrich und seine drei Co-Autoren zeigen Ihnen, wie man herkömmliche Führungsmuster bricht, um mit ungewöhnlichen Ansätzen erfolgreich zu sein. Das zweite Buch der Musterbrecher erscheint im Oktober 2013 im Murmann Verlag. Weitere Informationen auf: [www.musterbrecher.de](http://www.musterbrecher.de)



### Veranstaltungstipp

#### personalSCHWEIZ Fachtagung

Die erste personalSCHWEIZ Fachtagung widmet sich den aktuellen Herausforderungen und den Dauerbrennern in der Schweizer Personalpraxis. Hans A. Wüthrich ist einer von sieben Experten, die Ihnen in verschiedensten Themenbereichen innovative Impulse für Ihre Personalarbeit geben.

Profitieren Sie von einem **Abonnenten-Rabatt von 100 Franken!**

Termin: Dienstag, 29. Oktober 2013

Ort: World Trade Center Zürich

Anmeldung und weitere Informationen: [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)



#### Autor

Prof. Dr. oec. Hans A. Wüthrich ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management am Institut für zukunftsfähige Organisationen der Universität der Bundeswehr München, Privatdozent an der Universität St. Gallen und Partner der B&RSW AG in Zürich.