



Foto: Wüthrich

Hans A. Wüthrich untersucht Unternehmenslenker, die vieles anders machen als andere und damit erfolgreich sind. Der Managementforscher und Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr in München hat gemeinsam mit den heutigen Beratern Stefan Kaduk und Dirk Osmetz die Musterbrecher-Initiative gestartet, die Führung jenseits des Mainstreams untersucht. Soeben ist der Film zur Initiative erschienen. Anlass genug für ein Gespräch über Musterbrüche im Management.

„Musterbrecher haben den Mut, eigene Wege zu gehen und ergebnisoffen zu experimentieren“

Was verbirgt sich hinter der Musterbrecher-Initiative?

Dirk Osmetz, Stefan Kaduk und ich haben 2001 das Forschungsprojekt Musterbrecher initiiert. Wir hatten den Eindruck, dass in der Führung vieles unreflektiert passiert. Wir reproduzieren Muster, die wir nicht hinterfragen. Das war der Ansporn, sich mit dem Thema wissenschaftlich auseinanderzusetzen. In einer ersten Phase haben wir die dominanten Muster analysiert, nach denen Management heute abläuft, um zu verstehen, auf welchen Grundlagen diese basieren und welchen Mehrwert sie stiften. Bei vielen Mustern haben wir dysfunktionale Effekte festgestellt.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Es ist völlig klar, dass Führung steuern muss. Von der Kybernetik, der Wissenschaft der Steuerung und Regelung wissen wir aber, dass komplexe Systeme, wie es Organisationen sind, nach dem trivialen Kausalitätsprinzip nicht steuerbar sind. Die zentrale Herausforderung von Führung besteht also heute darin, mit Widersprüchlichkeiten umzugehen. Ich muss das Unplanbare planen und das nicht Steuerbare steuern. Angesichts dieser Herausforderung ist eine einseitige Musterfokussierung dysfunktional und hat

gravierende Nebeneffekte. Wenn wir mechanistisch steuern, gehen Spaß und Leidenschaft verloren und Organisationen ersticken in der Überregulierung. Führung muss lernen, mit Paradoxien intelligent umzugehen.

Und wie?

Es beginnt mit einer Haltung der Bescheidenheit. Wir müssen akzeptieren, dass wir Organisationen irritieren, aber nicht linear-kausal und deterministisch steuern können. Stattdessen müssen wir stärker versuchen, gelenkte Selbstorganisation zuzulassen, die Potenzialentfaltung in Organisationen zu unterstützen und die Intelligenz im Kollektiv zu nutzen. Ansätze dafür haben wir bei Persönlichkeiten und Organisationen gefunden, die den „leisen“ Mut haben, dem Mainstream zu widerstehen, antrainierte Muster zu brechen und eigene Experimente zu wagen. Ihre Zugänge sind sehr unterschiedlich.

Dennoch haben sie einiges gemeinsam, oder?

Bei den mehr als 80 analysierten Musterbrechern haben wir drei „Muster des Musterbruchs“ gefunden. Das erste ist eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit – also immer wieder in der Lage zu sein, besser zu verstehen, wie Unternehmen funktionieren

und was der eigene Beitrag darin sein kann. Das zweite ist der Mut, eigene Wege zu gehen und vordergründigen Antworten nicht zu vertrauen. Damit meinen wir, ganz bewusst etwas auszuprobieren und zuzulassen, was dem antrainierten Menschenverstand widerspricht. Das dritte Element ist das In-Beziehung-sein, sowohl bezogen auf die Mitarbeiter als auch bezogen auf Organisation und Kunden.

Was ist damit gemeint?

Dieses In-Beziehung-sein hängt stark vom Menschenbild ab. Musterbrecher gehen davon aus, dass Menschen mündig sind, gute Leistungen erbringen wollen und in der Lage sind, sich selbst zu organisieren. Dieses Vertrauen in Menschen ist eine entscheidende Basis dafür, dass Musterbrecher Experimente zulassen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Potenziale zu entfalten. In den Leitbildern der meisten Unternehmen lesen wir heute die Botschaft der Mündigkeit, die gelebte Haltung und die eingesetzten Führungsinstrumente gehen aber von einem genteiligen Menschenbild aus – nämlich dem, dass Mitarbeiter nur begrenzt eigenverantwortlich handeln. Sie müssen geführt, von ihren Defiziten befreit, eingestuft und beurteilt werden.

Musterbrecher agieren hier anders. Ein Mittelständler reiste monatelang durch die Welt und überließ sein Unternehmen den Mitarbeitern. Als er zurückkam war er nach eigenem Bekunden arbeitslos...

Dieser Führungsverzicht von Andreas Glemser, dem Gründer der Cocomin AG, ist ein radikales Experiment, das deutlich zeigt, dass die höchste Stufe von Leadership darin besteht, sich obsolet und nicht unersetzlich zu machen. Durch diese Haltung hat Glemser die Potenzialentfaltung in seiner Organisation forciert. Das wäre nie passiert, hätte er einfach gesagt, „Ich muss mehr delegieren“. Aufgrund seiner Abwesenheit musste sich die Führung anders organisieren und eine neue Erfahrungswelt wurde kreiert. Der Verzicht auf Führung führte paradoxerweise dazu, dass eine wirksamere Form der Führung entstand, weil Führungsaufgaben auf mehr Leute verteilt wurden und sich neue Konfigurationen herausbilden konnten.

Führungsverzicht als neues Rollenverständnis von Führung?

Führungskräfte können grundsätzlich im oder am System arbeiten. Bei der Arbeit im System nehmen Führungskräfte direkten Einfluss auf die Organisation. Mit Hilfe von Zielvorgaben, der Organisation von Prozessen und dem Einsatz von Instrumenten versuchen sie das System zu optimieren. Arbeit am System bedeutet: Als Führungskraft fokussiere ich mich auf die Gelingensvoraussetzungen für die Potenzialentfaltung, das heißt zutrauen, loslassen und experimentieren. Musterbrecher arbeiten primär am System, weil sie erkennen, dass damit die Hebelwirkung ihrer Führungstätigkeit wesentlich größer ist.

Wie könnte Arbeit am System im Personalbereich aussehen?

Nehmen wir das Beispiel W. L. Gore. Jeder Mitarbeiter hat dort zwei Führungskräfte – einen klassischen Vorgesetzten und einen Sponsor. Meinen Sponsor kann ich aus der Belegschaft selbst wählen. Seine Aufgabe ist es, den Sponsee in seiner Persönlichkeitsentwicklung zu begleiten. Dies ist für mich ein Beispiel für die Arbeit am System. Mit dem Sponsor-Ansatz werden Gelingensvoraussetzungen geschaffen, dass Mitarbeitende sich entwickeln und ihre Arbeitsmarktfähigkeit steigern können. Dadurch erhöht sich die

Wahrscheinlichkeit, dass sie Energie und Potenziale in die Organisation einbringen. Mit den klassisch-mechanistischen HR-Instrumenten lässt sich dieser Effekt nur begrenzt erreichen. So wage ich beispielsweise die These: Die Beurteilungslogik unterminiert jede Vertrauens- und Feedbackkultur.

Warum?

Beurteilung und Feedback sind zwei unterschiedliche Welten. Feedback beruht auf Wertschätzung, Beurteilung ist durch Macht legitimiert. Bei der Beurteilung gehe ich davon aus, dass es eine definierte Referenz gibt und ich den Zielerreichungsgrad objektiv messen kann. Beim Feedback bin ich mir bewusst, dass ich dem Feedbacknehmer durch Rückspiegeln einer subjektiv empfundenen Beobachtung einen Lernimpuls vermitteln kann. Lernen ist nur eigenmotiviert möglich.

W. L. Gore überlässt Aufgaben wie Personalentwicklung und Führung den Mitarbeitern...

Ja, das Unternehmen geht nicht den Weg einer funktionsorientierten Arbeitsteilung. Diesen Ansatz finde ich interessant: Macht es wirklich Sinn, die Verantwortung für die Personalentwicklung einer Stelle beziehungsweise dem Vorgesetzten zu übertragen? Sollten wir nicht davon ausgehen, dass mündige Mitarbeitende am besten entscheiden können, wo ihr Entwicklungspotenzial liegt und wie sie damit umgehen möchten? Organisationen haben weder einen Therapieauftrag, noch können sie Mitarbeitende von ihren Defiziten befreien und zielgerichtet entwickeln.

Wie sinnvoll ist dann noch die Personalabteilung?

Eine berechtigte Frage. In vielen Organisationen sucht der Personalbereich nach seiner Legitimation. Analog zur Führung sehe ich auch für HR die zukünftige Rolle primär in der Arbeit am System. Als Promotor eines mündigen Menschenbilds und Impulsgeber für neue Erfahrungswelten gilt es den Übergang von der Ressourcenoptimierung zur Potenzialentfaltung zu unterstützen.

Musterbrecher investieren verschwendend in Menschen, war ein Ergebnis Ihrer Forschungen. Was ist damit gemeint?

In Organisationen dominiert heute das Primat der Effizienz. Musterbrecher dagegen betrachten eine „Verschwendung“ in Menschen als effiziente Investition. Sie schenken Vertrauen in fast naiv anmutendem Ausmaß und leben Wertschätzung.

Kann man den Musterbruch lernen?

Es ist völlig wirkungslos, den Musterbruch auf einer appellhaften Ebene zu adressieren. Das würde nur funktionieren, wenn der Appell mit meiner Erfahrungswelt übereinstimmt. Ist das nicht der Fall, werde ich mich nicht verändern. Der wirksamere Weg führt über das bewusste Provozieren von neuen Erfahrungswelten. Dazu eignen sich Führungsexperimente. Beim Experiment „Regelverzicht“ zum Beispiel verzichtet man bei einer ausgewählten Abteilung während eines Jahres auf Zielvorgaben oder Budgets. Mit dem Experiment entsteht eine neue Erfahrungswelt. Sie gibt uns Antworten auf die Fragen: Welche Effekte entstehen, wenn wir Dienstanweisungen durch Urteilskraft ersetzen? Leidet die Performance oder werden neue Opportunitäten genutzt? Mit Erfahrungen dieser Art erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen beginnen, ihre Haltung und ihr Verhalten zu ändern.

Also mehr Mut zum Experiment?

Absolut. Organisationen benötigen eine Lizenz zum Experimentieren. Basis dafür ist die Akzeptanz der Vorläufigkeit des Wissens. Und genau hier liegt das zentrale Problem. Die Rollenerwartung an Führungskräfte seitens der Geführten, aber auch die Erwartung der Führungskräfte an sich selbst, sieht es nicht vor, dass Vorgesetzte zugeben, die Lösung nicht zu kennen. Dieses Nicht-Wissen muss man sich erst eingestehen, um Experimente beginnen zu können und Organisationen als Prototyp zu verstehen.

Interview: Bettina Geuenich

MEDIENTIPPS

Musterbrecher, die Kunst, das Spiel zu drehen. Von Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich, Dominik Hammer. Murmann 2013.

Musterbrecher – Der Film. Von Dirk Osmetz, Stefan Kaduk, Hans A. Wüthrich. Murmann Verlag 2016, erschienen auf DVD, 90 Min.