Führung

Mut zum Musterbruch

Als ManagerInnen oder Führungskraft haben Sie sicher auch schon des öfteren erkannt, dass die glorreichen konventionellen Führungsmuster nicht immer den erwünschten Erfolg bringen. Die Managementforscher Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk haben in einer ausführlichen Analyse Führungsautomatismen unter die Lupe genommen. In ihrem neuen Buch „Musterbrecher“ stellen sie den bekannten Führungsstilen Alternativen entgegen, die von sehr erfolgreichen UnternehmerInnen bereits gelebt werden. Hier erfahren Sie, worauf es ankommt.

„Die Zeiten sind vorbei, in denen Badewannen weiß, Telefone schwarz oder Einzahlungsscheine grün waren!“ So bringt es der Zukunftsforscher John Naisbitt auf den Punkt. In der Münchner Fußgängerzone kann man sich in einem Laden Herrenoberhemden baukastenartig maßanfertigen lassen. 44 verschiedene Attribute – Kragen, Manschette, Hemdtasche, Rückenabnäher etc. – können verändert werden. Im Durchschnitt bestehen drei Möglichkeiten der Variation. Dies ergibt 344 Möglichkeiten, multipliziert mit 150 verschiedenen Farben, also 147 000 000 000 000 000 000 000 Varianten.

Hans A. Wüthrich ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management der Bundeswehr in München und anerkannter Coach für Führungskräfte.
Dirk Osmetz lehrt und forscht am Institut für Internationales Management der Bundeswehruni in München.
Stefan Kaduk ist an derselben Uni am Institut für Personal- und Organisationsforschung tätig.

Im heutigen Hyperwettbewerb sind Führungskräfte mit weitaus komplexeren Situationen konfrontiert. Sei es mit der Vielfalt globaler Märkte, der Unschärfe vorfindbarer Rahmenbedingungen in Strategieprozessen, dem sich ständig wandelnden Kundenverhalten oder der Dynamik technologischer Entwicklungen. Der Rückgriff auf bewährte Automatismen ist vor diesem Hintergrund (selbst)verständlich, suggerieren diese doch Sicherheit in einer immer ungewisser werdenden Welt. Im Rahmen eines vierjährigen, von der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management unterstützten Forschungsprojektes an der Universität der Bundeswehr in München, konnten wir sieben klassische Führungsmuster identifizieren, auf die immer wieder gesetzt wird:

- Führung muss steuern! Der Kapitän muss auf die Brücke!
- Führung muss kontrollieren! Vertrauen wird ausgenutzt!
- Führung muss standardisieren! Normierung schafft Skaleneffekte!
- Führung muss rational entscheiden! Gefühle haben keinen Platz!
- Führung muss den kurzfristigen Erfolgs suchen! Langfristig sind wir alle tot!
- Führung muss beschleunigen! Zeit ist Geld!
- Führung muss sich an Rahmenbedingungen orientieren! Man muss realistisch bleiben!

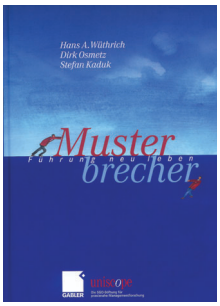
Führungskräfte erkennen, dass diese, meist reflexhaft und unhinterfragt angewandten Muster nicht immer den gewünschten Erfolg bringen. Laut einer Studie des Managementzentrum St. Gallen fordern 82 Prozent der befragten Manager einen radikalen Wechsel im Denken. Kaum ein Vortrag oder Artikel über Führung, der nicht warnend die Ergebnisse der Erhebung der Gallup Organization anprangert, dass nur noch zwischen 12 und 15 Prozent der Mitarbeitenden in Deutschland motiviert sind. Und auch wir sind in langjähriger eigener Beratungs- und Führungstätigkeit mit folgenden Aussagen konfrontiert, die zeigen, dass eine Schieflage vorhanden ist: „Unsere Mitarbeitenden übernehmen keine Verantwortung!“, „Es fehlt die Leidenschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen!“, „Wir ersticken hier in Bürokratie!“, „Wir können unsere Potenziale nicht ausschöpfen!“, „Wir reiben uns durch Egoismen und Einzelkämpfertum auf!“, „Der Zeitdruck macht vernünftige Planung unmöglich!“, „Es fehlt an Kreativität und Innovationskraft!“ Diese und ähnliche Symptome sind dafür verantwortlich, dass die Handlungsfähigkeit von Organisationen in einer von Komplexität und Dynamik gekennzeichneten Welt auf dem Spiel steht. Die Energie von Führungskräften in Organisationen wird für Aufgaben verpulvert, die mit dem eigentlichen Wertschöpfen nur noch sehr wenig zu tun haben.

Die Forderung nach einem Musterbruch liegt nahe. Doch wie könnte dieser aussehen? Führung würde auf jegliche Steuerung verzichten, würde allem und jedem blind vertrauen. Synergien wären belanglos. Entschieden würde nach Gefühl. Situationen und ihre Chancen blieben ungenutzt, denn das Management wäre in der Zukunft gefangen. Führung würde nach Stillstand streben und gleichzeitig alle Sachzwänge ignorieren. Das Gegenmuster zu fordern wäre naiv und würde nicht der menschlichen Natur entsprechen.

Sie werden jetzt wahrscheinlich fragen: „Was sollen wir denn nun tun? Steuern oder loslassen – misstrauen oder vertrauen – normieren oder Vielfalt zulassen?“ Doch genau von diesem Dualismus des „Entweder-

ALLES KÖNNTE ANDERS SEIN,
WIR HABEN DAS ANDERE
NUR NICHT IM BLICK

oder“ wollen wir uns verabschieden. Unser Ziel ist es nicht, ein neues Muster auf gleicher Ebene zu entwickeln oder ein Plädoyer für das Fallenlassen veralteter Ideologien zu halten. Vielmehr besteht unser Anliegen darin, neue Möglichkeiten im „Sowohl-als-auch“ zu skizzieren. Um tatsächlich in einer immer ungewisseren, unsichereren und kurzlebigeren Welt handlungsfähig zu bleiben, müssen Manager mit folgenden Paradoxien umgehen lernen: Nicht-Steuerbarkeit steuern! Vertrauter Kontrolle misstrauen! Vielfalt standardisieren! Rational(e) Gefühle zulassen! Kurzsichtig weit blicken! Im Beschleunigen innehalten und Sachzwänge frei wählen. Dieser Schritt ist unausweichlich, wollen wir nicht pathologisch enden.



Lesetipp: Hans Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk geben Ihnen in dem brillianten Buch „Musterbrecher - Führung neu leben“ einen spannenden, praxisorientierten und vielfältigen Einblick in das Thema Führung. Dass Muster erfolgreich gebrochen werden können, zeigt sich auch in diesem neuen Werk auf anschauliche Weise.

Im Rahmen des bereits erwähnten Forschungsprojektes haben wir über 40 „Musterbrecher“ analysiert, denen es gelingt, mit eben diesen Paradoxien produktiv umzugehen und aus einer anderen Haltung heraus zu führen. Hier einige Beispiele, die einen kleinen Einblick geben:

➤ Jan Wallander, Direktor der Svenska Handelsbanken, hat in ihrer größten Unternehmenskrise 1970 die Planungs- und Steuerungseinheit zerschlagen und komplett auf Budgetvorgaben an seine 560 Filialen und die insgesamt 9.000 Mitarbeiter verzichtet. Seine Überzeugung: Die Mitarbeitenden mit Kundenkontakt wissen am besten, welche Vorgaben sie sich zu setzen haben. Mit der Folge, dass diese Bank die erfolgreichste im skandinavischen Raum wurde.

➤ Bei W.L. Gore & Associates, bekannt für seine Produkte Goretex® und Windstopper®, besteht der Standard darin, dass man auf Standards verzichtet und vielmehr die Vielfalt und Individualität des Einzelnen setzt. So kennt man weder Assessment-Verfahren noch vorgezeichnete Karrierepfade, sondern allein der Kreis der Mitarbeitenden entscheidet darüber, ob mit einer Person zusammengearbeitet werden kann.

➤ Der Abtprimas des Benediktiner-Ordens, Dr. Notker Wolf, der 100.000 Menschen vorsteht und dessen Terminkalender mit dem eines Topmanagers durchaus vergleichbar ist, charakterisiert seine Führung dadurch, dass er sich Zeit für die Menschen und deren Probleme nimmt. Er akzeptiert die Wichtigkeit des jeweiligen Problems und stellt seine eigenen Aufgaben nicht über die der anderen.

➤ Johann Tikart, bis 1997 Geschäftsführer des Industriewaagenherstellers Mettler-Toledo in Albstadt, erkannte, dass Menschen nur nach ihren Rationalitätsvorstellungen handelten, solange er sie dazu anleitete. Wandte er sich ab, führte der Mitarbeitende die Aufgabe nach seiner eigenen Rationalität durch. Auch erhöhter Druck vermochte dies nicht zu verändern. Das veranlasste ihn dazu, Arbeitszeitregelungen abzuschaffen und jeglicher Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden freien Lauf zu lassen. Das einzige Gebot war die jederzeitige Lieferfähigkeit, sodass jeder nach seiner eigenen Rationalität seine Arbeit organisieren konnte.

In unserem Projekt fanden wir heraus, was die Musterbrecher zu Paradoxievirtuosen macht. Dabei ließen sich drei „Muster des Musterbruchs“ erkennen, die freilich nicht als Regeln zu verstehen sind und auch nicht in Rezepte transformiert werden können:

➤ Verbindliche Reflexion – mehr sehen, sensibler wahrnehmen, achtsam und ehrlich agieren!

➤ Mut zur Überwindung kollektiv akzeptierter Wahrheiten und Mut zum Durchhalten der eigenen Identität.

➤ Echte Beziehungen – Bindungskraft zu sich selbst und zu anderen.

Was kann man also tun? Kommen Sie in unsere Musterbrecher-Werkstatt! Ausgangspunkt ist die tiefe Überzeugung, dass – mehr oder weniger ausgeprägt – in jeder Organisation eine „Musterbrecher“-Haltung vorhanden ist. Jede Organisation handelt paradox, etwa indem sie Regeln nur dann einhalten kann, wenn diese bisweilen gebrochen werden. Solche und ähnliche Paradoxiepotenziale gilt es zu erkennen, zu nutzen und auszubauen. Dies gelingt mit Hilfe einer außergewöhnlichen Inhouse-Methodik – unternehmensspezifisch und

„DER EINZIGE MENSCH, DER SICH VERNÜNFTIG BENIMMT, IST MEIN SCHNEIDER. ER NIMMT JEDES MAL NEU MASS, WENN ER MICH TRIFFT, WÄHREND ALLE ANDEREN DIE ALTEN MASSSTÄBE ANLEGEN IN DER MEINUNG, SIE PASSTEN AUCH HEUTE NOCH“
GEORGE BERNARD SHAW

gemeinsam mit den Betroffenen am realen Fall. Wir konfrontieren Führungskräfte mit den vorhandenen Paradoxien, die meist unter einem Mantel der klassischen Führungsmuster versteckt sind. Wir erzwingen eine erste mutige Reflexion. Führung muss sich wieder darüber bewusst werden, dass Kontrolle ohne Vertrauen nicht möglich ist. Das heisst der beste Kontrollmechanismus, wie etwa die Arbeitszeitüberwachung, erfordert Vertrauen in das Kontrollsystem. Der Steuerungsmechanismus eines Budgets hat enorme Unflexibilität und Problemrückdelegation zur Folge. Diese Einsichten sind ein erster Schritt, wieder mit sich und seinem Umfeld in Beziehung zu kommen.

Anschließend fordern wir das Experiment, das die individuelle Umsetzung des Musterbruchs in Gang setzt. Wir initiieren die Entwicklung von konkreten Pilotprojekten, in denen, inspiriert von „Musterbrecher“-Beispielen, die eigenen „Musterbrecher“-Potenziale geborgen werden. Man muss erst auf Arbeitszeitregelung verzichten, um zu wissen, ob die Mitarbeitenden dieser neuen Freiheit mit der nötigen Verantwortung begegnen. Man muss Budgets abschaffen, um zu erleben, ob im eigenen System genügend unternehmerische Verantwortung steckt. Diese Versuche müssen in überschaubarem Rahmen und unter Einbezug der Betroffenen unternommen werden. Wir müssen lernen, mit Paradoxien umzugehen. Dies erreichen wir nicht mit neuen Konzepten, sondern vielmehr durch die Veränderung der inneren Haltung gegenüber Führung und das konkrete Tun. Wir gewinnen eine neue Art von Sicherheit in der Unsicherheit – wir bleiben handlungsfähig!

DAS IFM 2006 MACHT LINZ ZUM MITTELPUNKT DER MECHATRONIK-SZENE

Treffpunkt Mechatronik

ifm INTERNATIONALES FORUM MECHATRONIK

Das ifm 2006 – das Internationale Forum Mechatronik – macht Linz von 16. bis 17. Oktober zum Mechatronik-Treffpunkt. Bei dieser Konferenz werden Forschungsergebnisse, Best-Practice-Beispiele und Entwicklungstrends vorgestellt. Zahlreiche internationale Gäste sorgen für eine Vernetzung über die Grenzen. Im Zuge des Kongresses wird erstmals der Mechatronik-Preis für die besten Diplomarbeiten und Dissertationen verliehen.

Leitgedanke des ifm 2006 ist, die Mechatronik als Querschnittstechnologie und somit als zentralen Innovationstreiber der produzierenden Industrie vorzustellen. Darüber hinaus ist das ifm 2006 eine einmalige Gelegenheit, Wirtschaft und Wissenschaft intensiv miteinander zu verknüpfen.

Der Mechatronik-Preis – die Auszeichnung für die besten Diplomarbeiten und Dissertationen im Bereich der Mechatronik.

„Beim Kongress werden aktuelle Forschungsergebnisse, Best-Practice-Beispiele, Entwicklungstrends und innovative Arbeitsansätze vorgestellt“, erläutert Cluster-Manager DI (FH) Christian Altmann. Für interessante Vorträge sorgen unter anderem Referenten von Siemens, BMW, ABATEC Electronic, voestalpine mechatronics, KEBA, der UAR, der Uni Linz, der FH Wels, dem Heinz Nixdorf Institut oder der Hochschule Darmstadt.

MechatronikerInnen von morgen

Eine begleitende Fachausstellung dient zudem als „Marktplatz“ für neue mechatronische Ideen, Produkte und Dienstleistungen. Dieser Erfahrungsaustausch zwischen Mechatronik-Experten aus Österreich, Deutschland und der Schweiz kann die Basis für konkrete Geschäftskontakte sein.

Im Rahmen der Abendveranstaltung wird heuer zum ersten Mal der Mechatronik-Preis der Industriellenvereinigung OÖ und des ÖIAV für die besten oberösterreichischen Diplomarbeiten und Dissertationen im Bereich der Mechatronik verliehen.

Mehr Informationen: www.ifm2006.net