

«Innovation benötigt eine mutige Führung»

2. Fachtagung | 19. Juni 2019 | Olten

© Prof. Dr. oec. Hans A. Wüthrich, UniBw München

Planungslogik - lineare Systemdynamik

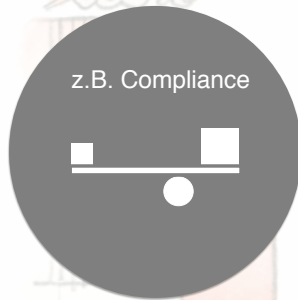
Ziel	Steigerung der Innovationskraft
Projektname	«InnoAction PLUS 2025»
Schritt 1	Festlegen der Innovationskriterien und Definition eines unternehmensweit gültigen «IKI» (Innovationskraft-Index)
Schritt 2	Stufengerechte Schulung der Kriterien in Seminaren und Workshops
Schritt 3	Evaluation, Integration des «IKI» in die Mitarbeiterbefragung, Kopplung an Zielvereinbarungsprozess und Incentivierung
Schritt 4	Diagnose: «Innovationskraft noch wenig ausgeprägt!», Nachschulung der Kriterien, Relaunch

| innovative Lösungen bedingen die
Bereitschaft, eigene und kollektive
Erfahrungswelten zu verlassen
und Kontraintuitives
zu wagen |

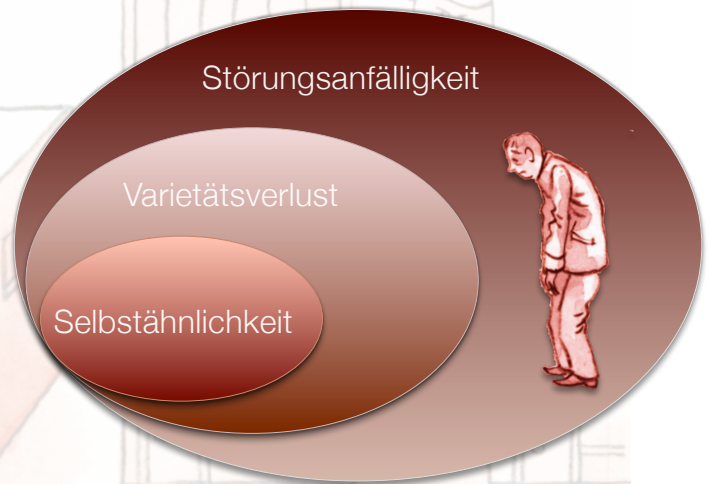
Was passiert, wenn nichts passiert?

... und wir weiter versuchen, Innovation zu managen

«Sicherheitsproduzenten» ... mit sich selbst beschäftigen



nicht wertschöpfende Tätigkeiten nehmen zu



«Entmündigungsinstanz» ... effizient schwerfällig



Mitarbeitende ohne Leidenschaft
Ersticken in der Bürokratie
Fehlender Spaß an der Arbeit
Egoismen & Einzelkämpfertum
Kreativer Systembetrug
Zahlen-Daten-Faktenkult
Innere Kündigung
Kollektive Erschöpfung
Reformmüdigkeit

«Das Spannendste bei uns ist der Feueralarm!»

«Wenn du entdeckst, dass du
ein totes Pferd reitest,



... steig ab.»

Weisheit der Dakota-Indianer

Konturen einer mutigen Führung

1. Musterbruch

Die Entscheidung

«mündiges Menschenbild»

ZUTRAUEN & ÜBERSCHÄTZEN

4. Musterbruch

Die Methode

«(Führungs-)Experimente»

ORGANISATION ALS LABOR VERSTEHEN

2. Musterbruch

Die Zielrichtung

«Sog statt Druck»

LOSLASSEN & WEGLASSEN

3. Musterbruch

Das Rollenverständnis

«unterstützende Führung»

ARBEIT AM SYSTEM

Erster Musterbruch

«mündiges Menschenbild»

Vertrauen in die Urteilskraft -

Verzicht auf Bevormundung & Therapeutisierung

dominantes Menschenbild



| Urlaub nach Bedarf und Gusto |

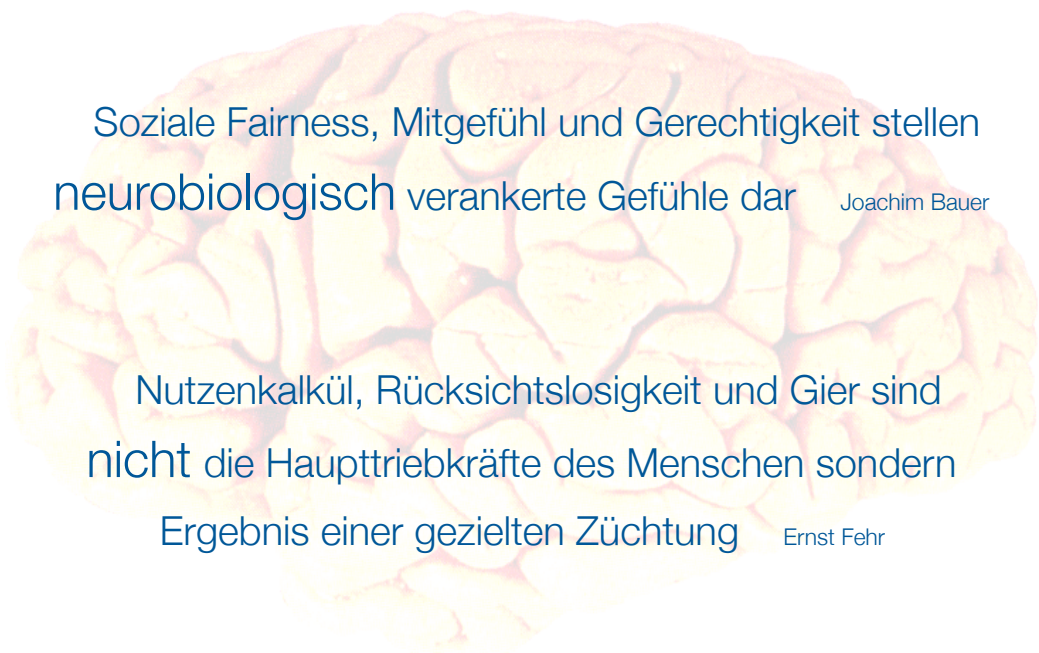
... «Soziale» Programmierung des Gehirns

Soziale Fairness, Mitgefühl und Gerechtigkeit stellen
neurobiologisch verankerte Gefühle dar

Joachim Bauer

Nutzenkalkül, Rücksichtslosigkeit und Gier sind
nicht die Haupttriebkkräfte des Menschen sondern
Ergebnis einer gezielten Züchtung

Ernst Fehr



Zweiter Musterbruch

«Sog statt Druck»

Wenig harte Pole und **maximale** Freiheiten -
purpose before profit!

Umgang mit Komplexität



Dritter Musterbruch

«unterstützende Führung»

Arbeit **am** System -
Gegengewicht bilden

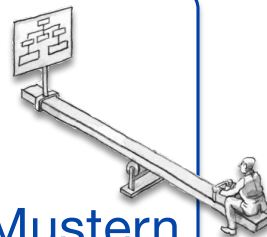
Arbeit im System



Arbeit in Mustern

Ressourcenoptimierung

Arbeit am
System



Arbeit an Mustern

Potenzialentfaltung

Vierter Musterbruch

«Lizenz zum Experimentieren»

Organisation als **Labor** verstehen -
experimentell annähern statt planen

Organisation als Labor verstehen

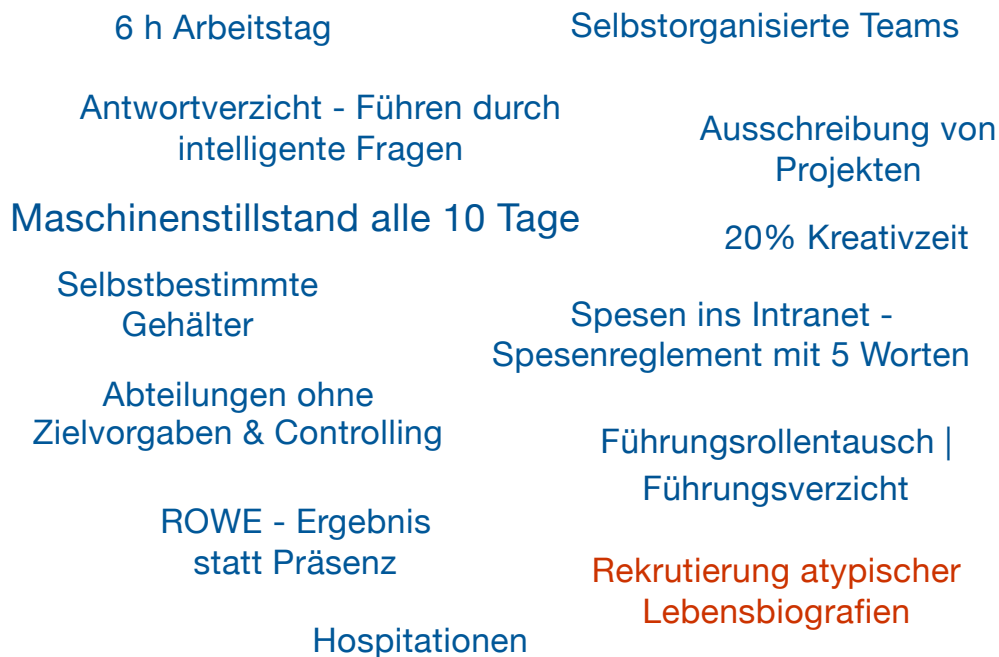
Vertrauen in das Unvertraute

- das Unperfekte - *suchen von passenden Lösungen*
- den Zufall - *etwas finden, wonach nicht gesucht wurde*
- das Irrationale - *Andersartigkeit, Verschwendung, Redundanz*

Experimentelle Annäherung - Beginnen ohne das Ende zu kennen

«Durch Torheit zu einem Stück mehr Vernunft!» J. March

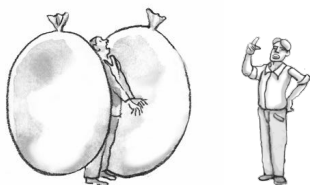
Experimentelle Settings



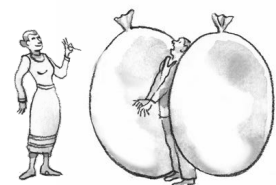
unterschiedliche Pfade ...

Kultur als **Gestaltungsfeld**

Kultur als **Ergebnis**



DRUCK



SOG

Appelle | Belehrungen | Leitbilder | Programme

am System arbeiten – Dysfunktionales eliminieren & experimentieren

«mutige» Führung

Organisation als **Labor** verstehen -

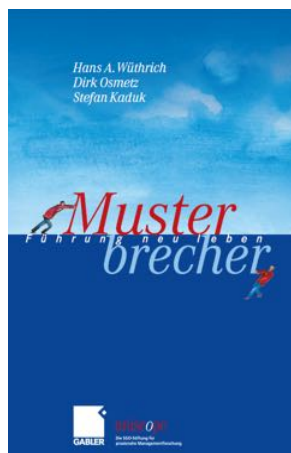
Intelligenz im **Kollektiv** nutzen -

ergebnisoffen **experimentieren**

haben wir den **Mut** !



Für Interessierte !



www.musterbrecher.de



Hans A. Wüthrich

Zufall als Fortschrittsgarant

Ein Plädoyer für das unbeabsichtigte Entdecken

Führungsexperimente, die Dogmen und Standards der Managementprofession radikal infrage stellen, erweisen sich als ein wirkmächtiger Zufallsgenerator. Dazu braucht es eine spielerische Neugier und den Mut, etwas zu wagen, was der eigenen Erfahrungswelt widerspricht. Eine solche Haltung bietet die große Chance, die eigenen Leadership-Qualitäten weiterzuentwickeln.

»Je planmäßiger der Mensch vorgeht,
umso wirkungsvoller trifft ihn der Zufall.«

Friedrich Dürrenmatt

Die fehlende Voraussehbarkeit und damit Planbarkeit erleben und beklagen Führungskräfte tagtäglich. In Unternehmen und deren Umfeld geschieht Unerwartetes, für das uns rationale und kausale Deutungen fehlen. Mit dem Kunstwort »VUCA« (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) steht uns ein Erklärungsansatz für das zunehmend Zufällige zur Verfügung. Intellektuell erkennen wir den Zufall als Realität, im Handeln aber folgen wir dem Reaktionsmuster »mehr desselben«. Je unstabiler und unplanbarer die Situation, desto mehr suchen wir nach Sicherheiten, z. B. in der Form verfeinerter Planungstechniken oder präziserer

Vorgaben. Dies führt dazu, dass Organisationen immer mehr zu hocheffizienten (Schein-)Sicherheitsproduzenten mutieren, die sich primär mit sich selbst beschäftigen. Aufgrund der Ausbildung und Erfahrung tun wir uns schwer, Nichtwissen zu akzeptieren und ein Vertrauen in den Zufall zu entwickeln. Ebenso fehlen uns die methodischen Fähigkeiten, zufällige Entdeckungen gezielt zu provozieren und daraus intelligente Schlussfolgerungen zu ziehen. In der Fachliteratur wird diese Beobachtung als **Serendipitätsprinzip** bezeichnet. Wir haben also kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.

Serendipitätsprinzip

zufällige Beobachtung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem, das sich als neue und überraschende Entdeckung erweist

Intellektuell erkennen wir den Zufall als Realität, im Handeln aber folgen wir dem Reaktionsmuster »mehr desselben«.

Führungsexperimente als Zufallsgenerator nutzen

Aufgrund unserer mehrjährigen Aktionsforschung erweisen sich Führungsexperimente als wirkmächtiger Zufallsgenerator. Dabei handelt es sich um ergebnisoffene Initiativen und Interventionen, die das Potenzial haben, Zufälliges, Überraschendes und Unerwartetes zu entdecken und mit dieser Art von Erkenntnissen die Qualität der Führung zu verbessern.¹ Bei der Konzipierung möglicher Führungsexperimente ist es hilfreich, dem Selbstverständlichen und Dogmatischen zu misstrauen und Kontraintuitives, also dem antrainierten Menschenverstand Widersprechendes, zu wagen. Nachfolgende Beispiele illustrieren, wie es mittels Experimenten gelingen kann, Zufälliges zu entdecken und für die Arbeit an der Führung zu nutzen.

Zufallsentdeckung »Mehrwert fachlicher Inkompetenz«

Von Führungskräften erwartet man, dass sie ihren Verantwortungsbereich gestalten und entwickeln. Sie müssen Strategien formulieren, adäquate Auf- und Ablaufstrukturen definieren und das passende Managementinstrumentarium bereitstellen. Die Lehrmeinung postuliert fast schon dogmatisch, dass fundiertes Fachwissen eine unabdingbare Voraussetzung für gute Führung ist. Oder mit anderen Worten, ohne ausgewiesene Fachkompetenz ist Führung undenkbar. Mit dem mehrfach durchgeführten Experiment »Führungsrollentausch« konnten wir einige interessante kontraintuitive Zufallsentdeckungen machen. Bei dem Experiment entscheiden sich die Mitglieder eines Führungsgremiums dafür, ihren Verantwortungsbereich für z. B. sechs Monate zu tauschen. Die Finanzleiterin übernimmt also die Produktion, der Produktionschef das Marketing, der Marketingleiter den Einkauf und der Einkaufsverantwortliche die Finanzen. Der Rollentausch schließt die vollständige operative Verantwortung mit ein. Aufgrund der offensichtlich fehlenden Fachkompetenzen sind die rotierenden Führungskräfte nicht mehr in der Lage, wie gewohnt durch Wissensvorsprung zu lenken. Sie sind gezwungen über Fragen und nicht über Antworten zu führen. Sie müssen ihren Direktunterstellten vertrauen und mit Sozialkompetenz Mehrwert stiften.

Eine betroffene Führungskraft schildert das Erlebte wie folgt: »Ich musste den Spezialistinnen und Spezialisten vollständig vertrauen und konnte mich deshalb auf die Prozesssteuerung konzentrieren. So achtete ich darauf, dass auf jegliche Schuldzuweisungen verzichtet und die Energie auf die Lösungsfindung fokussiert wurde. Dass alle Know-

how-Träger sinnvoll involviert und in einem angstfreien Umfeld ihre Ideen offen artikulieren konnten. Bei Sitzungen führte ich konsequent über Fragen und ich versuchte sicherzustellen, dass echte Dialoge entstehen konnten und ein Ringen um beste Lösungen möglich wurde.« Entgegen dem klassischen Rollenverständnis von Führung konnte, ja musste sich die fachfremde Führungskraft primär als Wegbereiterin verstehen. Ihr Beitrag bestand darin, dass sie sich auf die Qualität der zwischenmenschlichen Interaktionen fokussierte und die Entwicklung einer ausgeprägten Beziehungs- und Verantwortungskultur gefördert hat. Auf jeden Fall aber verhindert die fehlende Fachlichkeit das gefährliche Abdriften in das Mikromanagement und die damit verbundene Gefahr der Entantwortlichung der Mitarbeitenden. Eine andere Führungskraft betont: »Ich habe erlebt, dass man, wenn man sich vom Fachlichen löst und mit Vertrauen führt, die Mitarbeitenden gewinnen kann.« Auch auf der Ebene der Direktunterstellten gab es überraschende Zufallsentdeckungen. Die Tatsache, dass sich die jeweils rotierenden Führungskräfte maximal verletzbar machten, führte dazu, dass diese Situation nicht ausgenutzt wurde. Verletzbarkeit provoziert Vertrauen. Als Fachspezialisten fühlten sich die Direktunterstellten ermächtigt, sie übernahmen zusätzliche Aufgaben und zeigten ein hohes Engagement.

**Entgegen dem klassischen Rollenverständnis
musste sich die fachfremde Führungskraft
primär als Wegbereiterin verstehen.**

Nach den sechs Monaten und der Rückkehr der Rotierenden auf ihre angestammten Positionen zeigte sich, dass die durch das Experiment entstandenen neuen Erfahrungswelten nicht mehr ausblendbar waren. Die Direktunterstellten forderten von ihren angestammten Vorgesetzten mehr Gestaltungsspielraum und die Führungskräfte selbst waren bemüht, auf Mikromanagement zu verzichten. Der Rollentausch führte nicht zum befürchteten Chaos, sondern zur wertvollen Zufallsentdeckung, dass fachliche Inkompetenz auch mehrwertstiftend sein kann. Zweifellos hat Fachexpertise Vorteile. Sie bildet die Basis für ein vertieftes Kontextverständnis, schafft Möglichkeiten zur direkten Einflussnahme und erlaubt einen eigenen inhaltlichen Beitrag. Problematisch wird es, wenn sie dogmatisch postuliert wird und zu einer Kultur des Mikromanagements führt.

Der Mehrwert einer fachlichen Inkompetenz ist eher indirekt erkennbar. Sie zwingt die Führungskraft, sich auf die Arbeit am System, also das Gestalten des Kontexts, zu fokussieren und damit eine

Kultur der Potenzialentfaltung zu pflegen. Die erlebte Einsicht, dass fachliche Inkompetenz Potenzialentfaltung befördert, stellt eine wertvolle Erkenntnis für die Arbeit an der Führung dar.

Zufallsentdeckung »Mehrwert vorsätzlicher Ziellosigkeit«

Zielvorgaben gehören heute zum Standard professioneller Führung. Ziele stellen ein strategiekonformes Verhalten sicher, helfen, die Kräfte und Ressourcen zu fokussieren, und vermitteln Mitarbeitenden Sicherheit. Je größer die Unsicherheit ist, desto differenzierter sind die Zielvorgaben. Monats-, Wochen- oder gar Tagesziele werden formuliert. Die aufwendigen Prozesse zur Zielfindung und -überwachung absorbieren sehr viel Zeit und Energie und immer mehr Firmen überdenken ihr Management-by-Objectives-System.

In einer Verwaltungsabteilung hatten Mitarbeitende im Rahmen eines Management-by-Objectives-Systems ihre individuell definierten Output-Erwartungen zu erfüllen und ein Punktesystem gab jederzeit Auskunft über den Erfüllungsgrad der entsprechenden Vorgaben. Beklagt wurden der hohe Ergebnis- und Fristendruck, die unflexiblen Arbeitsbedingungen und die fehlenden eigenen Gestaltungsmöglichkeiten. In einer Sektion hat man, im Sinne eines Systemwechsels, auf diese Zielvorgaben und Output-Messungen verzichtet. Die Dosierte Verteilung und Qualitätssicherung nahmen die Mitarbeitenden eigenverantwortlich wahr. Aus diesem Experiment »Verzicht auf Zielvorgaben« resultierte die Zufallsentdeckung, dass durch den Wegfall des dysfunktionalen individuellen Leistungsdrucks die Gesamtproduktivität der Abteilung zugenommen hat. Unter anderem deshalb, weil das Team **intrinsisch motiviert** begonnen hat, den gesamten Bearbeitungsprozess zu hinterfragen und mutig alternative Bearbeitungsformen zu testen.

Das Beispiel zeigt, dass Ziele zur Fokussierung beitragen können, sie engen aber auch das Denken ein und verhindern den Zufall. Werden individuelle Ziele mit **Incentives** gekoppelt, besteht zudem die Gefahr, dass in der Organisation Egoismen und das Einzelkämpfertum gefördert werden. Der Mehrwert der Ziellosigkeit besteht unter anderem darin, dass die spielerische Neugier und das ergebnisoffene Testen zunehmen sowie bisher ausgeblendete Chancen nutzbar werden. Das zufällig Erlebte kann helfen, bewusst eine Führung durch Sog statt Druck zu etablieren, also weniger zu fordern und mehr zu erreichen.

intrinsisch motiviert

(lat. *intrinsicus* = inwendig, innerlich). Eine Motivation, die durch die von einer Aufgabe oder Tätigkeit ausgehenden Anreize entsteht. Als extrinsisch wird dagegen eine durch »äußere«, nicht »in der Sache« liegende Anreize (wie Belohnungen, Strafen, Zwänge) bedingte Motivation definiert.

Incentive

(engl. für Anreiz). Eine Gratifikation (z. B. in Form von Geld, Sachleistungen oder Incentivereisen), die ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden anbietet, um sie zur Leistungssteigerung anzureizen.

Zufallsentdeckung »Mehrwert fehlender Vorbereitung«

Geprägt durch die protestantische Arbeitsethik ist es unter anderem Pflicht, stets gut vorbereitet in ein Meeting zu gehen. Vor allem von Führungskräften wird erwartet, dass sie nebst dem Aktenstudium auch vorab Lösungsideen für etwaige Probleme durchdenken. Dank diesen individuellen Vorarbeiten können Sitzungen effizient durchgeführt werden. Diese Form der Effizienz hat aber auch negative Nebeneffekte. Je ausgeprägter die persönliche Vorbereitung, desto größer die Gefahr, dass die einzelnen Sitzungsteilnehmer versuchen werden, ihre im Voraus entwickelten Lösungen durchzusetzen. Im Rahmen von Coachings empfehle ich deshalb Führungskräften das Experiment »Stegreif«: mutig und bewusst auf die Vorbereitung zu verzichten und sich im Rahmen eines Meetings gedanklich offen und engagiert am Prozess der Lösungsfindung zu beteiligen.

In Organisationen gibt es ein breites Disziplinenwissen und vielfältige Erfahrungen. Was fehlt, ist Dialogfähigkeit.

Ihre Beobachtungen schildert eine Führungskraft wie folgt: »Unvorbereitet in das Meeting zu gehen kostete mich eine große Überwindung. Ich fühlte mich unwohl und unsicher. Während der Sitzung erkannte ich, dass ich aufmerksamer zuhörte, mehr nachfragte und mich aktiver am Dialog beteiligte. Die eigene gedankliche Offenheit wirkte befreiend. Ich konnte geäußerte Ansätze besser verstehen und mit eigenen Ideen anreichern. Es war spannend zu sehen, wie durch die Kombination von Einzelbeiträgen prozessbegleitend eine neue Lösung entstanden ist.« Als Zufallsentdeckung dieses Experiments lässt sich unter anderem erkennen, dass gedankliche Vorarbeit wie eine kognitive Verzerrung (Bias) wirken kann. Sie verhindert, dass dialogisch und integrativ eine Lösung gefunden und der Spontaneität vertraut wird. Das Vertrauen in die Spontaneität ist in der heutigen Zeit eine entscheidende Fähigkeit. Denn wer heutzutage bei einem komplexen Problem behauptet, er kenne *die* Lösung, der hat das Problem nicht erkannt. Nachhaltige Lösungen entstehen durch Wissens- und Erfahrungsvielfalt, die in einem dialogisch geführten Diskurs zu einer höheren Qualität von Lösung verdichtet werden.² In Organisationen verfügen wir über ein breites Disziplinenwissen und über vielfältige akkumulierte Erfahrungen. Der Engpass liegt in der fehlenden Dialogfähigkeit. Ausgebildet in einer Differenzlogik, die sich an der Leitunterscheidung wahr/falsch orientiert, fällt es uns schwer, echte

Dialoge zu führen. Insbesondere aber fehlt die Fähigkeit, ohne Bewertung zuzuhören. Das durch das Experiment geschärfte Bewusstsein für kognitive Verzerrungen bildet eine wichtige Basis für die Arbeit an einer dialogischen Diskurskultur und verbessert letztlich die Entscheidungsqualität.

Zufallsentdeckung

»Mehrwert von Redundanzen«

Dem Primat der Effizienz folgend versuchen Organisationen sich bietende Skalen- und Synergieeffekte konsequent zu realisieren. Einheiten werden zusammengelegt und Größenvorteile genutzt. Mit zunehmender Größe und Anonymität nehmen aber auch die Koordinations- und Schnittstellenprobleme und damit verbunden die Regelungsdichte zu. Die authentische und direkte Führung wird durch eine indirekte Form substituiert. Mittels ausdifferenzierter Führungsinstrumente wird versucht, der steigenden Komplexität gerecht zu werden. Dadurch nehmen die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu. Mit dem *Experiment »Zellteilung«* wird das Gegenteil angestrebt: Einheiten zu verkleinern, Doppelspurigkeiten und Redundanzen zu akzeptieren und bewusst auf Synergieeffekte zu verzichten. Dem Prinzip der natürlichen Zellteilung folgend, wird ein Werk, z. B. wenn es die Zahl von 150 bis 250 Mitarbeitende überschreitet, geteilt.

Dazu eine Führungskraft: »Durch die Verkleinerung der Einheiten haben wir erkannt, dass man sich gegenseitig besser kennt und deshalb die direkte und spontane Kommunikation lebbar wird. Der Umgang ist viel persönlicher und vertrauensvoller.« Die Zufallsentdeckung, dass Doppelspurigkeiten hoch effektiv sein können, ist bedeutungsvoll. Sie kann zukünftige strukturelle Entscheidungen befruchten und helfen beziehungsaffine Einheiten zu bilden. Je ausgeprägter die Beziehungsqualität und das gegenseitige Vertrauen, desto weniger Vorgaben und Führungsinstrumente sind notwendig. Größe durch Wachstum ist nicht eine uneinflussbare Konstante, die es zu akzeptieren gilt. Dank dieser Zufallsentdeckung wird Größe zu einem wirkmächtigen, vom Management selbst formbaren Gestaltungselement.

Zufallsentdeckung

»Mehrwert des Nichtpassenden«

Bei der Personalrekrutierung folgen die meisten Unternehmen dem Prinzip der Passgenauigkeit. Angestellt werden Persönlichkeiten, die den im Anforderungsprofil dokumentierten Erwartungen bestmöglich entsprechen. Insbesondere für hoch spezialisierte Expertinnen und Experten scheint

dieses Vorgehen alternativlos. Der Fokus auf Passgenauigkeit limitiert aber die Vielfalt und Verschiedenartigkeit. Die Anforderungsprofile repräsentieren die bestehende Vorstellungswelt der Organisation und bergen die Gefahr, dass sich Selbstähnlichkeit reproduziert und eine geistige Monokultur entsteht. Mitarbeitende nach Maß erzeugen nur Mittelmaß. Das *Experiment »atypische Lebensbiografien«* bietet eine Möglichkeit, den Zufall bei der Personalgewinnung intelligent zu nutzen. Eine Organisation entscheidet sich, z. B. 10% der Stellen ergebnisoffen zu besetzen. Gesucht werden interessante, einmalige, unkonventionelle und vordergründig unperfekte Lebensbiografien.

Das »Fremde«, »Unkonforme« und »Atypische« führt unternehmensintern zu produktiven Widersprüchlichkeiten.

Dazu die Aussage eines Vorstands: »Wir rekrutieren jährlich Mitarbeitende, die nicht zu uns passen. Andersdenkende, die über fachfremde Ausbildungen und Erfahrungswelten verfügen und unkonventionelle Lebensläufe aufweisen. Den Mehrwert dieser Praxis sehen wir darin, dass diese Persönlichkeiten Vielfalt in die Organisation bringen. Sie fordern und irritieren unsere Führungskräfte, indem sie andere Fragen stellen. Sie provozieren produktive Widersprüche und stellen das für uns Selbstverständliche infrage.« Das Nichtpassende als für die Organisation passend zu erleben stellt bei diesem Experiment die Zufallsentdeckung dar. Das »Fremde«, »Unkonforme« und »Atypische« führt unternehmensintern zu produktiven Widersprüchlichkeiten. Diese wiederum bilden die Basis für Fortschritt und Innovation. Schließlich erweitert das Nichtpassende den Lösungsraum. Es erhöht die Varietät, im Sinne der Wirk-, Zustands- und Handlungsformen, und verbessert die organisationale Widerstandsfähigkeit (Resilienz). Erkenntnisse dieser Art erweitern das Führungsrepertoire und sollten Organisationen

Impulse für die Praxis

- Es ist wichtig, das Zufällige als Fortschrittsgaranten zu erkennen und dem Zufall bewusst eine Bühne zu geben. Nur so kann man lernen, dem Zufall zu vertrauen.
- Es gilt, das eigene Führungsrepertoire zu erweitern, indem man Nichtwissen akzeptiert, das Unklare toleriert und neugierig bleibt. Das Loslassen ermöglicht eine persönliche Weiterentwicklung.
- Dogmen und Standards lohnt es zu misstrauen. Dem antrainierten Menschenverstand Widersprechendes zu wagen kann die eigene Organisation irritieren und aus dem Tritt bringen.
- Führungsexperimente sind ein Mittel, um sich überraschen zu lassen und Dinge zu finden, nach denen nicht gesucht wurde.

ermutigen, die Rekrutierung vermehrt als Mittel zur Unternehmensentwicklung zu nutzen.

Managementstandards hinterfragen

Die fünf experimentellen Settings verbindet, dass sie alle Dogmen und Standards der Managementprofessionalität infrage stellen. Erkennbar wird, dass Fachlichkeit, Zielvorgaben, gedankliche Vorbereitung, Effizienz und Passgenauigkeit auch dysfunktionale Folge- und Nebeneffekte haben. Daraus resultieren Zufallsentdeckungen, die für eine differenzierte und musterbrechende Arbeit an der Führung wertvolle Impulse liefern.

»Penicillin der Führung« entdecken

»Durch Torheit zu einem Stück mehr Vernunft«
James March

Dem Zufall eine Chance zu geben bedingt Fähigkeiten, die im Widerspruch zur dominanten Managementprofessionalität stehen. Führungskräfte müssen Nichtwissen akzeptieren, das Unklare tolerieren, loslassen, eine spielerische Neugier entwickeln und sich überraschen lassen. Sie sollten wieder lernen staunen zu dürfen, sich irren zu können und Kontraintuitives zu wagen. Metakompetenzen, für die wir ungenügend vorbereitet und ausgebildet sind. Vor allem aber benötigen Führungskräfte die Kompetenz, intelligente experimentelle Settings zu kreieren, die das Potenzial haben, etwas zu finden, wonach nicht gesucht wurde. Dieses zufällige »Etwas« ist für den Fortschritt von Führung entscheidend. Vergleichbar mit den vielen, in den Naturwissenschaften bahnbrechenden, disruptiven Innovationen ist auch für die Managementlehre der Zufall alternativlos. Führung benötigt dringend diese überraschenden Entde-

ckungen, die außerhalb der sozialisierten Erfahrungswelt liegen. Organisationen sind deshalb gut beraten, das Spiel auf zwei »Bühnen«³ zu beherrschen. Das Agieren auf der »Vorderbühne« orientiert sich an den externen Anforderungen. Die selbst gestaltbare »Hinterbühne« aber gilt es, als Labor zu nutzen und mittels Experimenten Next Practices⁴ zu entdecken. Wir benötigen den Zufall aber auch, weil die vorausbestimmte, vorhersehbare Führung schlicht (zu) langweilig ist.

Vielleicht kann uns Victor Hugo mit seiner tiefgründigen Botschaft im Roman »Les Misérables« dabei helfen, das Vertrauen in diesen Zufall zu stärken: »Die großen Zufälle sind das Gesetz. Die Ordnung der Dinge kann nicht auf sie verzichten.«

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Incentive – Duden Online-Wörterbuch, www.duden.de/rechtschreibung/Incentive (letzter Zugriff: 1.3.2019).
intrinsisch motiviert – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: intrinsische Motivation, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/pljuyxm> (letzter Zugriff: 1.3.2019).
Serendipitätsprinzip – Anm. d. Autors

Anmerkungen

- 1 Hintergrundinformationen zum Experiment als mächtiger Katalysator für Fortschritt und Wissensproduktion im Kontext der Unternehmensführung finden Interessierte bei: Schaller, P. D./Wüthrich, H. A.: Experiment – Eine Methodik intelligenter Unternehmensentwicklung und Zukunftsgarant. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 85. Jg., 2016, H. 5, S. 308–314.
- 2 Vgl. Wüthrich, H. A.: Der alternative Problemlösungs-Algorithmus. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 74. Jg., 2005, H. 5, S. 299.
- 3 Vgl. Hegele-Raih, C.: Mythos Change-Management – ein Gespräch mit Nils Brunsson. In: Harvard Business Manager, 2009, H. 5, S. 104–110.
- 4 Der Begriff »Next Practice« wurde von Peter Kruse geprägt. Vgl. Kruse, P.: Next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität, Veränderung durch Vernetzung, 2. Aufl., Offenbach 2005.



Univ.-Prof. Dr. oec.
Hans A. Wüthrich
Inhaber des Lehrstuhls
für Internationales
Management, Universität
der Bundeswehr München
Privatdozent an der
Universität St. Gallen
hans.wuethrich@unibw.de

Zusammenfassung

Es genügt nicht, die Unvorhersehbarkeit rhetorisch anzuerkennen, gefordert ist eine Erweiterung des Führungsrepertoires. So gilt es, das Zufällige als Realität zu akzeptieren und den Zufall für Fortschritte in der Führung gezielt zu nutzen. Führungsexperimente erweisen sich dabei als wirkmächtiger Zufallsgenerator. Ziel der ergebnisoffenen Initiativen ist es, Dinge zu finden, nach denen nicht gesucht wurde. Diese Zufallsentdeckungen sind für den Fortschritt von Führung entscheidend. Sie vermitteln wertvolle Impulse für die intelligente (Weiter-)Arbeit am persönlichen Führungsverhalten und für die Weiterentwicklung der Management Profession.

Summary

It is not enough to rhetorically acknowledge the unpredictability, an extension of the leadership repertoire is required. So it is important to accept chance as reality and to use contingency for progress in management and leadership. Leadership experiments prove to be an effective random generator. The aim of the open-ended initiatives is to find things that were not sought. These random discoveries are decisive for the progress of leadership. They provide valuable impulses for the intelligent (further) work on personal leadership behaviour and for the further development of the profession of management.