

Hans A. Wüthrich / Dirk Osmetz / Stefan Kaduk

Muster
F ü h r u n g n e u l e b e n
brecher

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über (<http://dnb.ddb.de>) abrufbar.

Hans A. Wüthrich, Jahrgang 1956, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Partner der B&RSW AG Management Consultants, Zürich, Coach für Führungskräfte, Publikationen auf den Gebieten Strategisches Management, Unternehmenskultur und Führung, Aufsichts- und Beiratsmandate.

Dirk Osmetz, Jahrgang 1967, Ingenieur und promovierter Wirtschaftswissenschaftler, Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft, Lehr- und Forschungstätigkeit am Institut für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Publikationen auf den Gebieten Führung und Veränderungsmanagement.

Stefan Kaduk, Jahrgang 1970, promovierter Betriebswirt, Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft, Lehr- und Forschungstätigkeit am Institut für Personal- und Organisationsforschung und am Institut für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München, Publikationen auf den Gebieten Personal- und Veränderungsmanagement.

www.musterbrecher.de

Musterbrecher® ist eine registrierte Wortmarke. Das Musterbrecher-Logo ist eine registrierte Wort-/Bildmarke. Markeninhaber sind Stefan Kaduk, Dirk Osmetz und Hans A. Wüthrich.

Mitglieder der SGO erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10% auf den Ladenpreis.

1. Auflage Februar 2006
2. Auflage Dezember 2006
3. Auflage November 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2006-2008

Lektorat: Rainer Kaduk

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Glas AG, www.glas-ag.com

Gestaltungskonzept und Satz: Glas AG

Illustrationen: Florian Mitgutsch, www.mitgutsch.de

Umschlagfoto und Foto S. 6: www.nela-dorner.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: LegoPrint, Lavis

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0507-9

*Hans A. Wüthrich
Dirk Osmetz
Stefan Kaduk*



Muster F ü h r u n g n e u l e b e n *brecher*



uniscope

Die SGO-Stiftung für
praxisnahe Managementforschung

3., überarbeitete und
erweiterte Auflage

Vorwort der Autoren



Hans A. Wüthrich Stefan Kaduk Dirk Osmetz

Expedition Führung – rezeptfreier Genuss

Dieses Buch richtet sich an alle, die im Rahmen ihrer Führungstätigkeit un gute Gefühle erleben und nicht länger bereit sind, als Marionetten ihrer Führungsreflexe zu funktionieren. Es plädiert für musterbrechendes Denken, für die Veränderung der inneren Haltung gegenüber Führung und Management.

Täglich erleben wir Unsicherheit, Unübersichtlichkeit, Unschärfe und Unkontrollierbares. In der Managementrhetorik betonen wir das Ende der stabilen und eindeutigen Welt. Unser tägliches Handeln in Organisationen steht in krassem Gegensatz dazu. Technokratisch geschult, versuchen wir reflexhaft, mit einer kausalen Logik immer neue Wege zur Beherrschung komplexer Systeme zu finden. «Mehr desselben» lautet das Reaktionsmuster im täglichen Wahnsinn. Bessere Konzepte und neue Tools werden verlangt. Das Muster erscheint umso reizvoller und fordernder, je mehr uns das sichere Gefühl der Beherrschbarkeit abhanden kommt.

Wir davon sind überzeugt, dass die Herausforderung nicht in der Präzisierung der Werkzeuge liegt. Im Kern geht es um eine Veränderung der inneren Haltung
Neue Haltung statt mehr desselben!

gegenüber Führung. Haltung ist keine einmal erlernte Fähigkeit, sie entsteht im Prozess immer wieder neu. Wir laden Sie zu einer besonderen Expedition ein – einer Reise der Reflexion über Management und Leadership. Bewusst führen wir Sie an Orte, die etwas abseits der bekannten Route liegen. Wir blicken hinter die Kulissen, und wie auf einer Expedition begegnen wir Unerwartetem. Wir stoßen auf infrage gestellte Selbstverständlichkeiten und auf Musterbrecher, die Führung in einer anderen Art leben.

Wir konfrontieren Sie mit Erlebniswelten aus den verschiedensten Bereichen der gesellschaftlichen Realität. Führung wird dort mit einer anderen Haltung gelebt. Diese Erlebnisse stellen keine Erfolgsstorys im klassischen Sinne dar. Manche werden Sie begeistern, andere werden Ihnen interessant erscheinen, einige werden bei Ihnen möglicherweise Unverständnis hervorrufen, weil sie auf den ersten Blick Misserfolg dokumentieren. Und wiederum andere erzählen eine Geschichte, deren Erfolg von nur kurzer Dauer war. Es mag sogar sein, dass äußere Einflüsse ein dargestelltes Unternehmen oder die persönliche Leistung einer Person zunichte gemacht haben. Wir haben uns bewusst für Momentaufnahmen entschieden, die keine «Allgemeingültigkeit» besitzen, sondern uns zum Zeitpunkt ihrer Betrachtung als «musterbrechend» erschienen.

keine Erfolgsstorys

Musterbrecher sind nicht nur konkrete Personen, die unkonventionell führen, sondern auch sämtliche Inspirationen und Irritationen, die uns helfen, uns unserer Muster bewusst zu werden und diese gegebenenfalls zu überwinden. Deshalb ist es hilfreich, bei der Lektüre von den beschriebenen Akteuren zu abstrahieren. Sie stellen für uns nicht die «neuen» Helden dar, deren Verhalten es zu kopieren gilt.

Wir fordern keinen Abschied von oder die Rückbesinnung auf irgendetwas und skizzieren auch kein einzig wahres Führungskonzept. Den Wert unserer Interpretationsangebote müssen Sie – im Abgleich mit Ihrer Wirklichkeit – selbst bestimmen. Auch wenn wir keinen Einfluss darauf haben, wie Sie dieses Buch lesen, erlauben wir uns einen kurzen Hinweis, der Ihnen rea-

litätsfremd und anmaßend erscheinen mag: Lesen Sie es vielleicht im Urlaub oder am Wochenende, möglichst nicht in kleinen Portionen, sondern am Stück. Zugegeben: Die Lektüre erfordert Aufmerksamkeit und bisweilen Ausdauer. Aber sie bietet auch kurzweilige Unterhaltung, wenn Sie sich unbefangen auf die Musterbrecher einlassen.

Wir danken den über 40 Persönlichkeiten für ihre Teilnahme an diesem Forschungsprojekt und für inspirierende «Musterbrecher-Erlebnisse». Dank gebührt auch denjenigen, die uns auf dem Weg zu dieser Publikation begleitet haben: Rainer Kaduk für die Übernahme des Lektorats, Thomas Glas, Eva Bartels und Gwendolin Röpke für das musterbrechende Layout, Florian Mitgutsch für seinen Bildschmuck, Ursula Wüthrich für die traumhaften Rahmenbedingungen, die die Arbeit am Buch fast zum Urlaub werden ließen, Prof. Dr. Dres. h. c. Knut Bleicher, Emeritus der Universität St. Gallen, für seine «Randbemerkungen» und Dr. Andreas Philipp für die Übernahme mehrerer Interviews.

Mittlerweile sind weit über 5.000 Bücher in zwei Auflagen verkauft worden, sodass wir uns bei den Lesern bedanken, die es möglich gemacht haben, bereits nach zwei Jahren eine dritte Auflage zu veröffentlichen.

Die Inspirationen der Musterbrecher sind inzwischen in der Unternehmenspraxis angekommen. In unzähligen Vorträgen und Workshops konnten wir die hier beschriebenen Ideen einigen Tausend Menschen näher bringen. Zudem ist es uns gelungen, Organisationen auf ihrem Weg zum eigenen Musterbruch zu begleiten. Diese Fortführung unserer praxisorientierten Forschung ist in die vorliegende dritte Auflage eingeflossen, ebenso wie einige neue, spannende Beispiele von Musterbrechern, auf die wir seit 2005 gestoßen sind.

> *Hans A. Wüthrich*

> *Dirk Osmetz*

> *Stefan Kaduk*

München, im September 2008

Hilfe Hofnarr! – Ent-Rüstung zweiter Ordnung

«Ich führe als Coach von Führungskräften und Teams wieder etwas ein, was in unserer komplexen Welt vergessen zu sein scheint: das Ritual der gezielten und humorvollen Selbstbeobachtung, die Reflexion.

Ich vermute fast, dass die Eliten des Mittelalters in diesem Bereich mehr unternommen haben als die Führungseliten heute, einfach weil sie mehr Zeit und Muße dafür hatten. Das zumindest ist mein Eindruck, der bisweilen entsteht, wenn man wie ich mit Managern und Teams aus Wirtschaft und Politik regelmäßig zu tun hat. Natürlich sagt jeder, er denke nach und reflektiere. Wenn man aber genauer hinhört, wird unter Reflexion im Management doch eher zunächst das Nachdenken über die Geschäftsstrategie oder die Diskussion des rückläufigen Cash Flow verstanden. Doch das ist nicht die Reflexion, die meines Erachtens in der heutigen Geschäftswelt ausreicht. Die Dinge sind inzwischen zu komplex geworden, als dass man ihnen allein durch systemkonformes Denken gerecht werden könnte.

170

Was heutzutage zu vielen teuren Fehlentscheidungen führt, ist meiner Beobachtung nach auf der einen Seite zu schnelles, eruptives und aktionistisches Gewohnheitshandeln. Auf der anderen Seite blockieren sich Führungskräfte und Teams aber auch durch Überorganisiertheit und allzu großes Sicherheitsdenken. Man traut sich kaum mehr etwas zu machen, was nicht den gängigen Standards entspricht. Selbst in den Bereichen, die ich vertrete, nämlich Persönlichkeitsbildung, Führung, Team- und Organisationsentwicklung, deklinieren viele Führungskräfte nur noch die 08/15-Empfehlungen von Psycho- und Managementratgebern herunter. Ein Rezept jagt das andere, und jedes gibt eine Art Sicherheitsversprechen ab: «Wenn du dich nur genau daran hältst, wirst du/werdet ihr erfolgreich sein!» Man kann diese Angewohnheit auch als Reflexion 1. Ordnung bezeichnen. Diese kennzeichnet sich unter anderem dadurch, dass komplexe Dinge vereinfacht oder detailverliebt dargestellt und gedacht werden. Es zählt nur, was gezählt werden kann!

Ein Rezept jagt das andere,
und jedes gibt eine Art
Sicherheitsversprechen ab.

Eine Alternative ist, auch die Reflexion 2. Ordnung im Unternehmen zu kultivieren. Das heißt: die Mitarbeiter und Vorgesetzten hin und wieder aus dem

Lauftrad aussteigen lassen. In Workshops und Coachings versuche ich, gemeinsam mit den Teilnehmern, eine Atmosphäre zu kreieren, in der neue, ungewohnte Perspektiven entwickelt werden können. Es geht unter anderem um folgende Fragen: Wie hängt das, was im Markt, beim Kunden und bei unseren Mitarbeitern passiert, mit unserem eigenen Denken und Tun zusammen? Welche Vorurteile haben wir vielleicht? Wie denken unsere Bereiche intern übereinander, und wie wirkt sich das auf den Arbeitsfluss aus?

Die Reflexion 1. Ordnung ist ergebnisfokussiert und objektbezogen. Sicherlich benötigen wir diese Form des Nachdenkens im operativen Geschäft, um zu gestalten und um handlungsfähig zu sein. Doch der öffnende Blick auf sich selbst, auf die eigenen Muster und die anderer, kann sowohl für einzelne Führungskräfte als auch für Teams und andere Kollektive in Organisationen ebenso entscheidend sein und einen Mehrwert bringen.»

Raimund Schöll ist Diplom-Soziologe und seit Jahren gut im Geschäft. Er ist groß und hat eine sympathische Ausstrahlung. Es fällt nicht schwer, sich ihm zu öffnen und die eigenen Probleme auf den Tisch zu legen: «Ich musste am Anfang erst lernen, den Verführungen meiner Rolle als Coach zu widerstehen. Zu Beginn meiner Karriere bin ich teilweise den (Umarmungsversuchen) der Kunden erlegen. Vielleicht auch, weil ich meiner Rolle noch nicht sicher genug war. Da ist es durchaus passiert, dass die Geschäftsleitung Dinge gefordert hat, die ich in meiner Funktion als Coach gar nicht erfüllen konnte. Einer sagte etwa einmal: (Bringen Sie meinen Leuten bei, die Dinge dauerhaft motivierter anzugehen.) Da sollte ich quasi Führungsaufgaben, die eigentlich dem Chef oblagen, übernehmen. Als ich dann die Mitarbeiter aus dem unterstellten Bereich coachen oder trainieren sollte, rochen die natürlich den Braten und nahmen mich als verlängerten Arm der Geschäftsführung wahr.

Heute ist ein wichtiger Teil meiner Aufgabe, das eine oder andere Denkmuster meiner Klienten zu unterbrechen, auch Ungewohntes anzusprechen. Ich finde, das muss eine tragende Rolle eines Coaches sein. Reines Wissen kann man sich durch Bücher aneignen. Coaches haben die Aufgabe, (Selbstbetrachtun-

gen) und Reflexion zu initiieren, aber auch neue Sprachspiele und Ideen anzubieten. Sie sind eben keine Führungskräfte oder Macher im klassischen Sinne, sondern eher moderne Hofnarren, die neue Dinge oder die Dinge neu ansprechen und anregen. Sicherlich kann dadurch manchmal auch Widerstand hervorgerufen werden, weil man gewohnte Denkbahnen irritiert, aber es wird eben auch über sich selbst gelacht, und Lachen entkrampft bekanntlich, es schafft eine kreative Arbeitsatmosphäre.

Was heute fehlt, ist das Einnehmen einer Metaperspektive zweiter Ordnung.

Zu großen Anteilen bin ich tatsächlich der Unterbrecher, der dem Klienten Fragen stellt, die er sich sonst nie gestellt hätte. Oft sind es Fragen zum aktuellen Prozess, den ich beobachte. Auf den ersten Blick meist naive Fragen. Zum Beispiel: In einer Diskussionsrunde war ein Punkt erreicht, an dem sich zwei Geschäftsführer nur noch die Argumente um die Ohren warfen. Ich unterbrach den Prozess und fragte: «Wenn Ihre Mitarbeiter Sie jetzt durch eine Glaswand beobachteten, was glauben Sie, würden die darüber denken, was Sie hier gerade tun?» Diese Intervention war nichts Besonderes, aber die Betroffenen begannen eine andere Perspektive einzunehmen, die eingefahrene Routine wurde unterbrochen.

172

In allen Coaching-Prozessen hat man es mit hochkomplexen Systemen zu tun, in denen hochkomplexe Personen miteinander vernetzt sind. Also das Ganze ist eigentlich undurchschaubar. Ich nehme daher Abstand von der Idee zu glauben, ich könnte oder müsste alles erfassen, was im Unternehmen oder bei meinen Klienten so los ist. Ich achte natürlich auch darauf, wie jemand etwas sagt, welche Mimik und Gestik er einsetzt, welche Schlüsselbegriffe fallen. Und viele Klienten und Klientinnen gebrauchen auch eine aussagekräftige Bildersprache. Ich hatte beispielsweise einen Klienten in einem Einzel-Coaching, der sagte, er komme sich vor, als wäre er in einer Ritterrüstung eingeschlossen. Ich konnte nun fragen: «Wie ist es, wenn Sie in der Rüstung stecken, haben Sie das Visier offen oder zu? – Wo ist Ihre Rüstung besonders gepanzert? – Sind Sie bewaffnet oder nicht? – Haben Sie eine Entourage dabei oder sind Sie alleine?» – Es kommt also sehr schnell eine Leichtigkeit in ein schwieriges Thema, mit der man sehr gut arbeiten kann. Bilder entstehen, die man anfassen kann.

*Meine Arbeit ist selten mathematisch-linear, eher systemisch-psychologisch.
Manager sind zu 80 Prozent mit einer instrumentellen
Vernunft ausgestattet, einer Vernunft, die sich mehr
oder weniger auf strikte Regeln bezieht.*

*Das irritiert natürlich so manchen Manager, weil der Coach die übliche und
anerkannte Logik nicht ununterbrochen einhält. Manager sind zu 80 Prozent
mit einer instrumentellen Vernunft ausgestattet, einer Vernunft, die sich mehr
oder weniger auf strikte Regeln bezieht. Der gute Coach stellt diese in Stein
gemeißelten Denkgewohnheiten immer wieder und zielorientiert infrage.*

> Erlebnis ohne Erfolgsgarantie

Dirk Osmetz, Stefan Kaduk, Hans A. Wüthrich, Gilching, Neubiberg, seit 2005

Raimund Schöll fordert Reflexion zweiter Ordnung. Wie weit sind wir hier? Tritt unsere Reflexion nicht häufig hinter den Reiz der Macht zurück? Wie oft diskutieren wir über Stellvertreterthemen, um den Kern des Problems aussparen zu können? Würden unsere Mitarbeitenden nicht häufig jeglichen Glauben an uns verlieren, wenn sie unsere Diskussions- und Entscheidungsrunden durch eine Glasscheibe beobachten könnten? Und schließlich: Mit welchen «Rüstungen» umgeben wir uns im wirtschaftlichen Umfeld? Wie sehen die aktuellen Metaphern der Unternehmensführung aus? Wir erkennen irritierende Grundhaltungen. Spontan fallen uns ein: «Personalfreistellung» – angestellte Mitarbeitende wieder in die Freiheit entlassen; «Führungskraft» – «Management by Rückgratbrechen»; «Kundenbindung» – glücklich abhängige Kunden in Handschellen; «Auszubildende» – Bildung mit dem Nürnberger Trichter eingeben.