

Plädoyer für musterbrechendes Verhalten

Führung als Paradoxienmanagement

Führung gilt als ein Kernproblem moderner Organisationen. Sei es nun die Innovationsträgheit großer Konzerne, die um sich greifende Selbstbedienungsmentalität von Managern oder seien es Motivationsdefizite und Stresssymptome bei Mitarbeitern und Teams – immer scheint der Fehler in unseren gut eingespielten, aber unbrauchbar gewordenen Führungsmustern zu liegen. Doch es gibt Ausnahmen. Was also zeichnet diese Musterbrecher aus? Wie schaffen es einige Führungspersönlichkeiten, gegen den Strom zu schwimmen und eine andere innere Haltung zu entwickeln? Diesen Fragen gehen Hans A. Wüthrich, Professor für Internationales Management an der Münchner Universität der Bundeswehr, und seine Kollegen Dirk Osmetz und Stefan Kaduk in ihrem Buch „Musterbrecher“ nach. Annette Gebauer hat das Buch gelesen.

Annette Gebauer lebt als freie Beraterin in Berlin. Sie ist Autorin und Lehrbeauftragte für den Fernstudienlehrgang „Systemisches Management“ an der Universität Kaiserslautern und arbeitet für das Management Zentrum Witten.



Anders als wir es von der rationalen Management- und Ratgeberliteratur gewohnt sind, präzisieren Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk in ihrem Buch keine bestehenden Führungskonzepte, sondern machen alternative Formen der Führung für Führungskräfte, Berater und Studierende erlebbar. Die Autoren brechen mit den klassischen Führungsmustern und laden ein zu einer Expedition jenseits der eingetretenen Pfade, für die unsere alten Landkarten nicht mehr taugen. Schon das ungewöhnliche Layout des Buches sprengt den Rahmen. Inspirierende Illustrationen, unorthodoxe Überlagerungen, spontane Einwürfe, Zitate und Randbemerkungen durchbrechen die Geradlinigkeit des Textes. Dieses Experiment mit unseren Lesegewohnheiten signalisiert auch: Der Text erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Er ist ‚work-in-progress‘. Der Inhalt verändert sich mit jedem neuen Leser.

Das Buch ist das Ergebnis eines wissenschaftlichen Forschungsprojekts. Über 40 Interviews mit Führungspersönlichkeiten wurden geführt, um dem Geheimnis erfolgreicher Musterbrecher auf die Spur zu kommen. Zahlreiche Fallbeispiele säumen den Text. Musterbrecher, das sind beeindruckende Persönlichkeiten, die vom klassisch-heroischen, kühl bilanzierenden Managerideal abweichen. Der Führungsbegriff ist im Buch weit gefasst. Neben Managern in Wirtschaftsunternehmen werden beispielsweise der Abtprimas des Benediktiner-Ordens, der Bürgermeister der brasilianischen Zwei-Millionen-Stadt Curitiba, die Chefredakteurin von „brand eins“, der erste deutsche Offizier im Kosovo-Einsatz und ein Zoologe unter die Lupe genommen.

Paradoxien managen

Mit systemischen und konstruktivistischen Argumenten distanzieren sich die Autoren zunächst von sieben traditionellen,

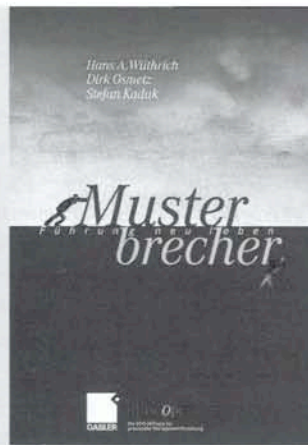
heute aber unbrauchbar gewordenen Führungsmustern. Diese seien sozialisationsbedingt antrainiert, deshalb falle es schwer, sich von ihnen zu lösen. Führung, so analysieren sie weiter, hat heute viel mit dem Management von Paradoxien zu tun. Widersprüche treten in komplexen Verhältnissen deutlicher zutage als früher. Manager müssen sich deshalb von einem mechanistisch-rationalen Führungsverständnis und der Hoffnung auf eine optimale Lösung verabschieden. Lösungen sind nicht entweder richtig oder falsch – widersprüchliche Handlungsanforderungen (sowohl als auch) müssen integriert werden. Es ist nicht damit getan, einfach auf die Gegenseite zu pendeln.

Den Autoren zufolge macht es beispielsweise keinen Sinn, von argwöhnischem Misstrauen einfach auf blindes Vertrauen umzuschalten – oder der gestiegenen Vielfalt mit zentralen Standards und Reduktionsstrategien entgegenzuwirken. Vielmehr müssen Führungskräfte ihre Muster im Umgang mit Paradoxien verändern. Sie können Widersprüche zwar nicht ausmerzen, aber bearbeiten. Das Autorenteam identifiziert sieben Paradoxien, die Manager heute bewältigen müssen: Nicht-Steuerbarkeit steuern, gewohnter Kontrolle misstrauen, Vielfalt standardisieren, rational(e) Gefühle zulassen, kurzfristig weit blicken, im Beschleunigen innehalten und Sachzwänge frei wählen.

Exemplarische Musterbrecher

Zahlreiche Fallbeispiele illustrieren, wie Musterbrecher Paradoxien bearbeiten, ohne sich auf eine Seite zu schlagen. Das Orpheus Chamber Orchestra improvisiert seine Stücke zum Beispiel ohne Dirigent, allein durch gut aufeinander abgestimmte Selbststeuerung. Die Stadtentwicklung in Curitiba funktioniert, weil der Bürgermeister durch Respekt und Wertschätzung die Eigenverantwortung bei seinen Mitbürgern weckt. Wer seinen Müll vorschriftsmäßig entsorgt, erhält Freifahrtscheine für das vorbildliche öffentliche Verkehrssystem. Wenn versucht wird, weniger krampfhaft zu steuern, steuert sich das System offenbar selbst.

Andere Fallbeispiele drehen sich um die Führung von Unternehmen. So gibt es bei der W. L. Gore & Associates GmbH kein schematisches Einstellungsverfahren, sondern ein Mitarbeiter muss als Person ins Team passen. Dank dieses personen- und beziehungsorientierten Führungsstils kann sich jeder der 800 Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensziele individuell entfalten. In der Raiffeisen-Gruppe sind es der kommunikative Führungsstil und eine entsprechende Kommunikationsarchitektur, die über 60 autonome Teilgesellschaften auf die Gesamtstrategie verpflichten. Trotz regionaler Entscheidungsautonomie werden Synergien realisiert. Carl Elsner, der Nachfolger des



Hans A. Wüthrich / Dirk Osmetz / Stefan Kaduk: Musterbrecher. Führung neu leben. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, 250 Seiten, € 39,90 ISBN 3-834-90219-5

wertkonservativen Unternehmens Victorinox, zeigt, wie in seinem Unternehmen durch Beziehungs- und Sinnangebote Kontinuität und Innovationen kunstvoll miteinander ausbalanciert werden. In der Büttenfabrik Gmünd setzt man seit vier Generationen bewusst auf Tradition und Langsamkeit und verlässt sich bei Innovationen auf das eigene Bauchgefühl.

Krisen als Auslöser

Manchmal sind es persönliche Erlebnisse oder Krisen, die Musterbrecher ins Grübeln bringen: Erschütternde Kriegserfahrungen weckten bei einem Hauptmann Zweifel an seiner rationalen Entscheidungsfähigkeit: Nichts ist vorhersehbar. Keine Entscheidung ist sicher, ihr Ausgang bleibt ungewiss. Das Leben eines Personalmanagers von PricewaterhouseCoopers änderte sich blitzartig, als er um ein Haar den Anschlägen vom 11. September zum Opfer fiel. Heute fördert er Persönlichkeitsentwicklung in seinem Unternehmen. „Es ist schon verrückt [...] was für eine Art von Intervention es braucht, um aus eingefahrenen Bahnen herauszukommen.“ (145)

Bei ihrem Streifzug durch die Vielfalt von Musterbrüchen identifizieren die Autoren drei Muster im Verhalten von Querdenkern: Sie haben die Größe, sich selbst mutig den Spiegel vorzuhalten, und handeln dadurch reflektierter. Sie protzen nicht laut wie heroii-

sche Manager und verstecken sich hinter einer Maske, sondern sie sind ‚bescheiden‘ mutig. Und sie schaffen Verbindung und Sinnstiftung durch ernst gemeinte, persönliche Beziehungen.

Die Fülle inspirierender, mitunter anrührender Beispiele und die ansprechende Gestaltung machen Lust auf die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Führungskräfte erhalten viele Anstöße für ihre persönliche Entwicklung. Das gelungene Gleichgewicht von Praxisbezügen und theoretischen Überlegungen macht das Buch zu einer angenehmen und kurzweiligen Lektüre, die sich vor allem für den Praktiker eignet. Den Autoren gelingt es, theoretisch anspruchsvolle Konzepte einfach und anschaulich zu vermitteln.

Einige Unstimmigkeiten

Aber die Untersuchung birgt einige Unstimmigkeiten, die auch für die praktische Umsetzung relevant sind. Zwar sprechen die Autoren mit den genannten Paradoxien wichtige Führungsherausforderungen an, sie arbeiten die zentralen Widersprüche jedoch nicht immer sauber heraus. Insbesondere wenn sie systemisch-konstruktivistische Ansätze mit bedürfnisorientierten, humanistischen Überzeugungen verquicken, wird es problematisch.

So analysiert das Autorenteam zum Beispiel (in Anlehnung an den Philosophen und Physiker Heinz von Foerster), dass es keine rationalen, eindeutig richtigen Entscheidungen gibt. Entscheidungen, so die Überlegung, basieren auf Unsicherheit und können immer auch anders getroffen werden. Doch anstatt zu diskutieren, was dies für Manager bedeutet (z. B. dass sie ihre eigenen Entscheidungsprämissen, ihre blinden Flecken, ihre strategischen Beobachtungswerkzeuge etc. regelmäßig überprüfen müssen), folgern die Autoren einfach, dass Manager Emotionen mehr Raum geben müssen.

Kritisch zu sehen ist auch die Fixierung auf das Verhalten Einzelner. Die Unterschiede der Organisationsformen, in denen die Paradoxievirtuosen mit ihrem Verhalten erfolgreich sind oder auch nicht, werden nur beiläufig erwähnt. Dabei hängt es vom eingespielten Muster der Organisation ab, ob sich ein bestimmtes Führungsverhalten einer Person durchsetzen kann. (Worauf wird geachtet? Wie wird entschieden?

Wem wird Kompetenz und wem wird Macht zugeschrieben?) Ein Blick auf die Form der Organisation zeigt dann auch, dass die überwiegende Anzahl der im Buch angeführten Musterbrecher gar nicht aus jenen strikt rational geführten Unternehmen kommen, von denen sich die Autoren in ihrer Analyse zuvor abgrenzen.

Vielmehr gehören sie zu meist kleinen, entrepreneurhaft geführte Spin-Offs, Ausgründungen, genossenschaftlich geführten Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen an.

Andere Organisationsformen

Auffällig viele Musterbrecher kommen aus gründer- oder familiengeführten Unternehmen. In diesen Fällen harmonisiert das persönliche Führungsverhalten mit der Unternehmensstruktur besonders gut. Unternehmen wie Gore, Victorinox, die Büttenschmiederei Gmünd oder die Wilhelmi Werke erweisen sich durch ihre eigentümlichen Sinnstiftungs- und Beziehungsangebote als äußerst kompetent im Umgang mit organisationalen Dilemmata wie der Ausbalancierung von Kontinuität und Erneuerung oder von Gesamtinteressen und Autonomiebedürfnissen.

Konzentriert man sich nur auf das persönliche Führungsverhalten einzelner Manager, bekommt man die Besonderheiten dieser Unternehmen aber nicht in den Blick. Auch wenn diese Organisationen einzelnen Personen besonders

viel Aufmerksamkeit widmen, liegt ihr Erfolgsgeheimnis weniger im persönlichen Verhalten Einzelner. Vielmehr sorgt die strukturelle Kopplung von Familie, Eigentum und Unternehmen für spezifische organisationale Entwicklungsbedingungen. Durch die Ko-Evolution dieser drei unterschiedlichen Systeme entstehen jene affektgetönten, beziehungsorientierten, intuitiven sowie Autonomie gewährenden Kommunikations- und Führungsmuster, die die Autoren auf abweichendes persönliches Verhalten zurückführen.

Eingespielte Verhaltensweisen

Streng genommen handelt es sich bei den vorgestellten Persönlichkeiten nicht um Musterbrecher. Sie haben sich ja von Anfang an auf ein anderes Spiel eingelassen. Und in diesem Spiel haben sich andere Verhaltensweisen als günstiger erwiesen. Auf organisationaler Ebene haben sich andere Entscheidungspraktiken und andere Erwartungshaltungen eingespielt. Bestimmte Themen sind in dieser Konstellation weniger relevant. Zum Beispiel sind Manager eigentümergeführter Unternehmen weniger darauf angewiesen, die Rationalität ihrer Entscheidungen gegenüber Investoren oder Kapitaleignern zu legitimieren, als Fremdmanager, da Eigentum und Unternehmensführung in einer Hand liegen.

Diese Perspektive liefert auch einen anderen Zugang

zu der im Buch offen bleibenden Frage, warum unsere reflektierten Paradoxievirtuosen gegen Windmühlen kämpfen, wenn sie zum Beispiel in großen Publikumsgesellschaften auf andere (eingespielte) soziale Erwartungsstrukturen treffen. Hier bleiben sie oft Einzelkämpfer. Auch das Autorenteam beklagt, dass die Einführung transparenter Entscheidungsprozesse in einem bürokratischen Großunternehmen auf Teamebene klappt, dem Topmanagement aber zu heikel ist. In einem anderen Fall kippt ein Managemententwicklungsprogramm mit zahlreichen Reflexionsmöglichkeiten, weil der Vorstandsvorsitzende mit seinem heldengleichen, autoritären Gebaren wie gewohnt die Richtung vorgibt und alle anderen dem ‚Alleswisser‘ (entgegen anderer Vorsätze) blind folgen.

Die Fixierung auf die Personenebene limitiert die Erklärungsmöglichkeiten der Autoren für diesen „tagtäglichen Wahnsinn“ (238). So erinnert sich Wüthrich konsterniert: „Als stillem Beobachter dieser Szenerie blieb mir am Ende nur noch eine Möglichkeit: Ich musste dieses Erlebnis beim Joggen ausschwitzen“. (240) Eine präzisere Differenzierung zwischen persönlichem Verhalten und der Form der Organisation würde dieser insbesondere für praktizierende Führungskräfte wertvollen Analyse weite Horizonte eröffnen.

Betriebsverfassungsgesetz kompakt

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände hat in neunter Auflage einen kleinen Band zum Betriebsverfassungsgesetz neu herausgegeben. Er umfasst den Gesetzestext, der vor über vier Jahren durch die Novellierung der Betriebsverfassung geändert wurde. Eine praxisbezogene Erläuterung des Betriebsverfassungsrechts wurde der Textausgabe vorangestellt. Diese gibt einen Überblick über die Voraussetzungen für die Bildung eines Betriebsrats und seine Organisation sowie weitere Organe der Betriebsverfassung, wie die Einigungsstelle oder der Wirtschaftsausschuss. Zudem werden die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte umrissen und dabei die aktuelle höchstrichterliche Rechtsprechung berücksichtigt. Die Veröffentlichung enthält auch die Wahlordnung zum Betriebsverfassungsgesetz. Rainer Huke: Das Betriebsverfassungsgesetz. Praxisbezogene Erläuterung und vollständige Textausgabe inklusive Wahlordnung. GDA – Gesellschaft für Marketing und Service der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin, 2006, 9. Auflage, 209 Seiten, € 7,50 (zzgl. Versandkosten) ISBN 3-936074-54-2



New Ways of Living in Old Age



How will families, services, and economies adapt to an older population? Prepared by the British Society of Gerontology, the editors bring together twenty-one leading UK and US gerontologists, drawing on their expertise and research. The book's seven sections deal with key contemporary themes, including population aging, households and families, health, wealth, pensions, migration, inequalities, gender, and self and identity in later life.

John A. Vincent / Chris Phillipson / Murna Downs (Eds.): The futures of old age. Sage Publications Ltd, 2006, ISBN 1-4129-0108-1

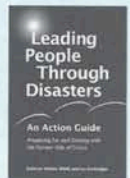
The Importance of Legacy

Based on the stories of top managers and leaders who have used legacy to shape their careers, this book gives readers a way to think about their own legacies and how to plan and shape them over time. Starting with the idea that your legacy is defined by how others see you, the book offers ways to better understand your current impact on those around you and how you have influenced others already. Robert Galford / Regina Fazio Maruca: Your leadership legacy. Why looking toward the future will make you a better leader today. Harvard Business School Press, 2006, ISBN 1-5913-9617-4

When Disaster Actually Strikes

Kathryn McKee and Liz Guthridge offer detailed advice on what to do when disaster actually strikes – how to keep people safe, calm, and informed; help managers care for employees; and deal with employees' immediate and ongoing emotional and psychological needs while getting the organization back on its feet.

Kathryn McKee / Liz Guthridge: Leading people through disasters. Berett-Koehler Publishers, 2006, ISBN 1-5767-5420-0



How to Manage Transformation

This book offers practical advice on how to select and manage a variety of change methods, as well as a helpful selected list of many of the methods available from which to choose. An example is drawn and explained from the area of new product or service development. An often-overlooked element of climate and context is also addressed. Successful innovation, change and transformation require an environment in which people are ready, willing and able to initiate and sustain change.

Scott Isaksen / Joe Tidd: Meeting the innovation challenge. John Wiley & Sons, 2006, ISBN 0-4700-1499-7