

# Misstrauere den Reflexen

Hans A. Wüthrich/Dirk Osmetz/Andreas Philipp

## Vorwort

1. Symptome, die nachdenklich stimmen
2. Dominante Reflexe unserer Managementeliten
  - 2.1 Reflex: Führung steuert!
  - 2.2. Reflex: Kontrolle muss sein!
  - 2.3 Reflex: Gleichheit schafft Effizienz!
3. Muster brechen!
  - 3.1 Musterbruch: Steure Dich zuerst einmal selbst!
  - 3.2 Musterbruch: Misstrauere Deinem Misstrauen!
  - 3.3 Musterbruch: Erhebe die Unterschiedlichkeit zur Norm!

Zusammenfassung/Summary  
Anmerkungen



»Wie ein Hamster im Rad laufen wir immer schneller – wir treten kraftvoll am Platz. Das Gefühl, überfordert zu sein, und die Angst, den Überblick zu verlieren, begleiten unsere euphorische Bewunderung von Beschleunigung und Fortschritt.«<sup>1</sup>

## Vorwort

Reflexhaft handelnde, technokratisch geschulte Manager haben wir genügend. Benötigt werden Musterbrecher, die die Fragezeichen auf tiefer liegenden Ebenen setzen und das Synchronschwimmen ablehnen. Dieser Artikel postuliert daher das Überdenken stereotyper Automatismen in der Unternehmensführung und richtet sich an die Managementelite.

Im Folgenden werden erste Erkenntnisse des laufenden Forschungsprojektes »Führung neu leben – Auf der Suche nach Musterbrechern« dargestellt. Ziel dieses Projektes ist es, dominante Prämissen, auf denen das heutige Führungsverständnis basiert, kritisch zu hinterfragen, sowie ein Netzwerk von Musterbrechern und damit eine Lernplattform aufzubauen.

## 1. Symptome, die nachdenklich stimmen

Der Hochseilartist Carl Walenda wurde während einer Vorführung in Brasilien von einer Windböe aus dem Gleichgewicht gebracht. Um sich zu retten, hätte er nur die Balancierstange loslassen und sich am Hochseil festhalten müssen. Stattdessen hielt er krampfhaft die Stange fest – bis er am Boden aufschlug.<sup>2</sup>

Halten sich nicht auch Manager, selbst in den bedrohlichsten Situationen an ihren Erkenntniswerkzeugen und Grundüberzeugungen fest, statt eingefahrene Muster zu brechen und der Aufforderung Karl E. Weicks, Professor für Organisationales Verhalten und Psychologie, nachzukommen, der ihnen rät: »Drop your Tools!« – »Werft Eure Werkzeuge, Eure Gewohnheiten, die Art, wie Ihr mit Menschen umgeht, die zwanghafte Neigung, alles unter Kontrolle haben zu wollen, über Bord.«

Aktuelle empirische Erhebungen führen uns deutlich vor Augen, dass sich der Großteil der Verantwortlichen in Organisationen unwohl fühlt:

- Gerade einmal 15 % der Arbeitnehmer in Deutschland sind wirklich engagiert in ihrem Job.<sup>3</sup>
- Das alteingesessene Management erscheint dem Führungsnachwuchs als skrupellos, raffgierig und verkörpert eine Selbstbedienungsmentalität.<sup>4</sup>
- Etwa 20 % der Manager leiden unter berufsbedingten Krankheiten an Herz oder Magen – weit häufiger als die restliche Bevölkerung.<sup>5</sup>
- 82% der Manager glauben, dass ein radikaler Wechsel im Managementdenken erforderlich ist.<sup>6</sup>

Ist diese Aufzählung von Negativa – Unzufriedenheit, fehlendes Engagement, mangelndes Vertrauen, Ängste, Raffgier, Ziellosigkeit – die sich übrigens problemlos verlängern ließe, etwa das Ergebnis der Orientierung an jenen (Erfolgs-)Mustern, auf denen das heutige Management- und Führungsverständnis aufgebaut ist?

Ein Blick in die Leitbilder vieler Unternehmen zeigt, dass die Ansprüche eigentlich ganz anders aussehen:

- Gerechtigkeit, Fairness und die Berücksichtigung der sozialen Belange bestimmen das Verhältnis zu unseren Mitarbeitern(innen) ...
- Für unseren wirtschaftlichen Erfolg ist Nachhaltigkeit, also der verantwortungsvolle Umgang mit allen Ressourcen, entscheidend ...
- Wir sind den Interessen unserer Kunden, Anteilseigner sowie unserer Mitarbeiter verpflichtet und übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft ...
- Wir bieten Voraussetzungen, die Eigeninitiative und unternehmerisches Handeln stärken ...

Auch diese Auflistung ließe sich problemlos fortsetzen.

Aber wie sieht es mit der Umsetzung dieser hehren Ziele aus? Spüren wir nicht allzu oft, dass die Taten nicht zu den Worten passen? Die meisten der innerhalb der Studie bisher befragten Mitarbeiter aller Hierarchieebenen erleben die Realität anders als in den »Leitbild-Broschüren« postuliert. Die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der gut gemeinten »Idealprosa« geht in den Alltagsreflexen erlebter Führung häufig verloren.

Zwei Beobachtungen sind dabei für uns augenfällig:

1. Zwischen »postulierten und gelebten« Werten besteht in vielen Unternehmen eine Diskrepanz.
2. Die damit zusammenhängenden Erlebnisse in der Praxis irritieren die Verantwortlichen: Ungute Gefühle »plagen« das Management.

## 2. Dominante Reflexe unserer Managementeliten

*»Ob auf der Flucht oder auf der Jagd, die Größe ist zum reinen Selbstzweck erhoben worden, ohne Ziel, ohne Sinn. Da wird einfach losgerannt, ohne sich vorher überlegt zu haben, ob man nun Jäger, Gejagter oder vielleicht keiner von beiden ist. Um im Bild zu bleiben: Da werden Antilopen von hungrigen Elefanten verfolgt, obwohl jene doch Vegetarier sind und sich besser an einen Strauch halten sollten. Und so mancher Gejagte hätte durchaus scharfe Zähne, harte Hufen oder spitze Hörner, mit denen er sich gegen seine Verfolger erfolgreich wehren könnte, wenn er nicht gerade flüchten würde.«*

Wendelin Wiedeking

Im herrschenden Hyperwettbewerb erstaunt es nicht, dass auch Manager reflexhaft handeln. Vergleichbar mit den Welpen des russischen Physiologen und Nobelpreisträgers Iwan P. Pawlow, bei denen bereits das Klingeln der Glocke zur konditionierten Reaktion des Speichelabsonderns führte, lokalisieren wir auch bei unseren Managementeliten Reflexe, die es zu hinterfragen lohnt:

**Reflex 1: Führung steuert! Der Kapitän muss auf die Brücke.** Spätestens in Krisenzeiten muss die Führungskraft ans Ruder, klare Direktiven werden ausgegeben und eindeutig definierte Maßnahmen sollen das Unternehmen wieder auf Kurs bringen.

Das setzt allerdings voraus, dass soziotechnische Systeme überhaupt steuerbar sind, bzw. es stellt sich die Frage, bis zu welchem Punkt überhaupt gesteuert werden kann.

**Reflex 2: Schneller ist besser! Der Zeitwettbewerb lässt uns keine Wahl.** Spätestens seit Frederick Winslow Taylor, der mit der Stoppuhr in der Hand sein Scientific Management begründete, ist es eindeutig: Zeit ist der entscheidende Faktor im wirtschaftlichen Wettbewerb. Über die Mengen und Zeiten erhalten die Führungskräfte das Gefühl, tatsächlich planen, steuern und gestalten zu können. Aufgrund der äußeren Rahmenbedingungen ist der Beschleunigungsreflex unserer Managementelite also durchaus verständlich und erklärbar.

Doch wohin führen dieses ständige »Mehr« und »Schneller«? Es zeigt sich schon heute, dass der Zeitvorsprung kaum noch Wert hat, denn auch er wird immer kürzer. Wenn dem Produkt, aber auch der Entscheidung des Managements, wenn der Haltbarkeit einer neu erlernten Methode oder der Zusammenarbeit im Team keine Zeit mehr bleibt, spätestens

dann wird die Beschleunigung zum Eigentor und torpediert ihren eigentlichen Sinn.

**Reflex 3: Kontrolle muss sein! Vertrauen hat seine Grenzen.** Die Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen ist nicht mehr ausgeglichen. Alles und noch mehr ist geregelt. Wir glauben Kontrollmechanismen einführen zu müssen, um dem Missbrauch einen Riegel vorzuschieben.

Aber lassen sich die wenigen Vertrauensunwürdigen wirklich durch Kontrolle disziplinieren?

**Reflex 4: Sachzwänge entlasten! Ändern müssen es die anderen.** Wir legitimieren unser Nichtstun durch Umstände, Rahmenbedingungen oder einfach durch Sachzwänge. All zu gerne zeigen wir mit dem Finger auf andere und flüchten uns in Schuldzuweisungen. Doch wenn wir genauer hinschauen, dann zeigt nur ein Finger auf die Umstände und Rahmenbedingungen, drei zeigen auf uns selbst zurück!

Bei allem Klagen lautet hier die zentrale Frage, die sich jeder Einzelne stellen sollte: »Was trage ich selbst dazu bei?«

**Reflex 5: Gleichheit schafft Effizienz! Normierung ermöglicht Skaleneffekte.** Auf der Suche nach Effizienz und Gleichheit erreichen wir einen Punkt, der wie eine Zwangsjacke unser eigenständiges, selbstbewusstes Handeln einengt. Bürokratie, die bis zu einem gewissen Grad hilfreich und sinnvoll ist, verliert ihre unterstützende Funktion und wird zum Selbstzweck.

Bleibt nicht zuviel auf der Strecke, wenn wir jede Unterschiedlichkeit durch Normen, Vorschriften und Regeln eibebnen?

**Reflex 6: Was wahr ist, muss wahr bleiben! Es kann nur eine richtige Lösung geben.** Was ist die richtige Unternehmensstrategie? Welche Strukturen brauchen wir? Wie optimieren wir unsere Prozesse am besten? Welche Marketingmaßnahmen sind am erfolgreichsten? Welche Ideen setzen sich in Teams durch? Was sind die Kriterien, nach denen Sie neulich beurteilt wurden? Was, wer, welche ...? Lassen sich nicht alle diese Fragestellungen letztlich auf die ›Vor«-Unterscheidung wahr/unwahr, richtig/falsch zurückführen?

Was bliebe denn noch, wenn wir das Wort Wahrheit streichen würden und uns darum bemühten, ein Managementverständnis zu entwickeln, das die traditionelle Vorstellung, man könne Beobachtungen, Gegebenheiten, Objekte usw. in wahr/unwahr respektive richtig/falsch unterteilen, durch subjektive Wirklichkeitskonstruktionen ersetzen?

Der Mensch hat einen großen Anteil seiner Anlagen geerbt. Vieles ist also vorherbestimmt und angeboren. Aber »zwischen Reiz und Reaktion haben wir die Freiheit zu wählen«, formulierte einmal Viktor Frankl, das heißt wir haben die

Möglichkeit, über Triebe und Neigungen sowie das reflexhafte Verhalten zu reflektieren. Oder in den Worten des Begründers der Verhaltensforschung, Eibl-Eibesfeld, der auf die Frage, inwieweit Mitarbeiter geformt werden können, Folgendes antwortete:

**»Alle Gefühlsregungen, die unser soziales Verhalten maßgeblich beeinflussen, wie Liebe, Hass, Angst und Eifersucht, sind uns angeboren, ebenso wie das Bedürfnis, sich als Gruppe von einer anderen abzugrenzen oder innerhalb einer Gruppe nach Führungspositionen zu streben. ... Das soll aber nicht heißen, wir seien Marionetten unserer Instinkte. Der Mensch ist eben auch ein Kulturwesen. Wir können uns von den im Laufe der Evolution entstandenen Instinkten durch kritische Reflexion distanzieren und bewusst handeln.«<sup>7</sup>**

Bei den beschriebenen Management-Reflexen handelt es sich um erworbene Reflexe, deren Qualität sich anhand ihrer Tauglichkeit in der Wirtschaftspraxis bewerten lässt. Die Frage, mit der wir uns nachfolgend beschäftigen wollen, lautet deshalb: Helfen die reflexartig beherrschten Automatismen wirklich, besser mit der erhöhten Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft umzugehen? Anhand von drei ausgewählten Reflexen zeigen wir die Notwendigkeit der Hinterfragung handlungsleitender Prämissen auf.

## 2.1 Reflex: Führung steuert!

*»Heute können wir Hirnaktivitäten messen – und nirgends ist so ein Zentrum für den letztendlichen Auswertungsprozess zu entdecken. Es gibt offensichtlich keinen einzelnen Ort, wo alle Informationen zusammenlaufen, wo aus verschiedenen Sinnesignalen schlüssige Bilder der Welt gefertigt werden, wo Entscheidungen fallen, wo das Ich ›Ich‹ sagt.«*

Wolf Singer

Wir erleben die Welt klar determiniert und kausal. In einer seit Jahrhunderten bekannten Bahn bewegt sich die Sonne im Laufe des Tages über unseren Himmel und geht abends dort unter, wo wir es schon unendlich viele Male zuvor beobachten konnten. Haben wir Kopfschmerzen, dann erkennen wir recht bald, dass diese vom übermäßigen Alkoholkonsum des Abends zuvor herrühren und wir wissen genau, dass eine Aspirin Linderung verschafft.

Oder anders ausgedrückt: Die Abläufe sind zementiert (Sonne); Ursache und Wirkung sind eindeutig (Kopfschmerz).

Im Glauben an Descartes und Newton sind alle Dinge determiniert miteinander verbunden. In dieser Vorstellung wird die Wirtschaftswelt zu einer perfekten Maschine, an der

es Steuerräder und Stellhebel gibt, mit deren Hilfe man die gewünschten Ergebnisse erreicht. Und lassen sich die gewünschten Resultate einmal nicht erzielen, dann muss nur ein neuer Steuermann her, der regelt das schon wieder.

»Steuern«, ein Begriff, der sich aus dem althochdeutschen »stiuren« (lenken, leiten, [unter-]stützen, fördern) ableitet, bedeutet im Grunde, dass der kausale Zusammenhang zwischen Eingabe und Ausgabe klar ist. Damit wird ein trivialer Übertragungsprozess beschrieben, der für den Betrachter durchaus kompliziert erscheinen mag, doch in dem jeder Eingangsgröße eine klare Ausgangsgröße zuweisbar ist. Dieser Zusammenhang ist zwingend notwendig, will man ein System, ein Schiff, ein Automobil, eine Rakete oder eine Produktionsanlage steuern. Fehlte uns der Glaube an die Gewissheit, dass das determinierte Ergebnis der getätigten Eingabe folgte, so wäre ein Steuern unmöglich. Es wäre ein Vabanquespiel, am Lenkrad zu drehen und nur zu hoffen, dass das Auto die gewünschte Richtung einschlägt. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Rakete den Satelliten in die gewünschte Umlaufbahn bringt, ginge gegen Null. Die Produktionsanlage würde niemals den gewünschten Output bringen, logistische Abläufe wären nicht mehr koordinierbar und Prozessplanung käme über bloße Beschäftigungstherapie nicht hinaus.

Wir alle – auch Manager und Führungskräfte – müssen zwangsläufig glauben, dass wir planend, steuernd und kontrollierend in die Welt eingreifen können. Denn ohne diesen Gedanken hätte die Menschheit sich nie entschlossen, gestaltend in ihre Umwelt einzugreifen, hätte man sich nie in Richtung »Fortschritt« begeben und würde man weiterhin nur reflexhaft versuchen, gerade von dem zu überleben, was die Natur bereitstellt.

Doch schauen wir uns diesen Begriff der Steuerung etwas näher an, dann gilt es einzugestehen: Steuerung ist nur eine Seite der Medaille. Wenn wir Sie umdrehen, dann sehen wir auf der anderen die Kausalität, eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Steuern funktioniert also nur dann, wenn die Einflussgrößen determiniert sind. Wenn tatsächlich klar ist, an welchen Stellrädern gedreht werden muss.

Für das Management bedeutet dies, dass alle – wirklich alle – Einflussgrößen abgebildet werden müssten, wollte man eine Organisation wirklich steuern.

In der Physik des auslaufenden 18. Jahrhunderts prägte Pierre Simon Laplace den Begriff eines Dämon, heute bekannt als »Laplacescher Dämon«, dem er folgende Intention zuschrieb:

**»Ein Intellekt, der zu einem gegebenen Zeitpunkt alle in der Natur wirkenden Kräfte kennt und die Lage der Dinge, aus denen die Welt besteht – angenommen, der erwähnte Intellekt wäre groß genug, diese Daten zu analysieren –, würde in derselben Formel die Bewegung der größten Körper im Universum und die der kleinsten Atome erfassen; ihm wäre nichts ungewiss, und die Zukunft und die Vergangenheit wären seinen Augen gegenwärtig.«<sup>8</sup>**

Vielleicht gibt es einen solchen Dämon, vielleicht streben wir durch unsere wissenschaftlichen, unser informationstechnischen und informationsverarbeitenden Errungenschaften selbst an, einen solchen Dämon zu kreieren. Aber egal ob wir nun an einen solchen Dämon glauben oder nicht, der dann natürlich auch alle ökonomischen Zusammenhänge kennen würde und immer die richtige Entscheidung treffen könnte, es dürfte unstrittig sein, dass kein menschliches Wesen im Moment – und vermutlich auch in absehbarer Zukunft – die notwendigen Informationen dafür besitzt.

Wenn wir aber die exakten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge komplexer wirtschaftlicher Systeme nicht kennen, dann gilt es, bei allen Steuerungsversuchen Vorsicht und Bescheidenheit walten zu lassen.

Um es noch einmal zu betonen: Es macht also aus unserer Sicht Sinn, den Versuch zu unternehmen, jene Dinge zu steuern, die wir für triviale Maschinen halten – Produktionsanlagen, Computer, Autos, etc. –; wir sollten uns aber nicht wundern, wenn dieses Steuern spätestens dann scheitert, wenn der Mensch ins Spiel kommt. Der, wie wir aus dem Eingangszitat von einem renommierten Gehirnforscher gehört haben, nicht einmal selbst eine zentrale Steuerstelle in seinem Körper besitzt. Und Unternehmen bestehen nun einmal primär aus Menschen und zeichnen sich deshalb durch Nichtlinearität, Rückkoppelungs- und Kippeffekte sowie Vernetztheit aus. Minimale Ursachen können ein labiles Gleichgewicht in ein massives Ungleichgewicht stürzen und nicht voraussehbare Wirkungen entfalten.

Die Schlussfolgerung lautet: Steuerung ist inhärent paradox. Unstrittig ist, dass die Funktionsfähigkeit unserer Gesellschaft der Steuerung bedarf. Unklar ist jedoch, wer jeweils steuert: das Management, das System selbst oder beide beides?

## 2.2 Reflex: Kontrolle muss sein!

*Über Wernher von Braun kursiert folgende Anekdote: Eine Redstone-Rakete war während der Tests zur Startvorbereitung außer Kontrolle geraten. Ein Techniker gab sofort zu, dass er möglicherweise versehentlich einen Kurzschluss in der Rakete verursacht habe. Daraufhin schickte von Braun diesem Techniker eine Flasche Champagner. – Warum er dies tat? – Das Eingeständnis des Technikers führte bei der Ursachenforschung gleich auf die richtige Spur, und so blieben dem Team kostspielige und überflüssige Änderungen an der Konstruktion erspart.<sup>9</sup>*

Normen und Regeln bestimmen unser Leben in allen sozialen Gemeinschaften. Ohne Gesetze und Bestimmungen,

die von der Legislative vorgegeben und von der Exekutive durchgesetzt und kontrolliert werden, würde unsere Gesellschaft vermutlich in Anarchie versinken, ein archaisches Kräftemessen würde den Stärkeren, vielleicht auch manchmal den Gewiefteren, gewinnen lassen.

Diese Kontrolle basiert auf einer gesunden Portion Misstrauen und dieses gesunde Misstrauen ist überlebenswichtig, vermutlich ist es sogar ein angeborener Reflex, der uns über die Evolution hinweg das Überleben gesichert hat.

So ist es auch durchaus nachvollziehbar, dass bei der Frage, wem wir Vertrauen entgegenbringen, Vorsicht geboten ist. Denn in dem Moment, in dem wir einem Anderen vertrauen, gehen wir das Risiko eines Missbrauchs ein.<sup>10</sup> Darum erscheint es sinnvoll, wie beispielsweise Charles Handy klare Regeln für die Vergabe von Vertrauen aufzustellen. Er spricht in diesem Zusammenhang von den »sieben Kardinalprinzipien«, die man immer im Hinterkopf haben sollte, um einen Missbrauch von Vertrauen zu vermeiden:<sup>11</sup>

1. Nie blind vertrauen: Die Interaktionspartner müssen bekannt sein und mindestens ähnliche Wervorstellungen haben.
2. Nie unbegrenzt vertrauen: Vertrauen sollte nur innerhalb festgelegter Grenzen aufgebracht werden.
3. Vertrauen mit der Möglichkeit zum Lernen: Vertrauen erfordert die Erfüllung gewisser Rahmenbedingungen bezüglich der Zeit und seitens des Gegenübers (Kunde), um einen Lern- und Anpassungsprozess zu erlauben.
4. Keine Duldung von Missbrauch: Vertrauensmissbrauch muss strikt bestraft werden.
5. Einbeziehung aller: Jeder Betroffene muss in das Vertrauensverhältnis einbezogen werden.
6. Vorleben von Vertrauen: Vorgesetzte müssen Vertrauen sichtbar vorleben.
7. Führungskräfte: Vertrauen funktioniert nur bei geeigneten Führungskräften.

Gerade wenn die eigene Existenz davon abhängt oder große Werte im Spiel sind, erscheinen Kontrollmechanismen vernünftig. Wer wenig zu verlieren hat, tut sich leicht damit, mehr Vertrauen einzufordern.

Ohne den einzelnen Anspruchsgruppen eines Unternehmens böse Absichten unterstellen zu wollen, sind die jeweiligen Ziele so unterschiedlich, dass Kontrollmechanismen dringend die beschlossenen Regeln überwachen müssen. Spätestens wenn zum Jahresabschluss die Gewinn- und Verlustrechnung vorgelegt wird, wäre es äußerst naiv zu glauben, man könne beim Finanzamt mit der Aussage bestehen: »Bei uns werden Einnahmen und Ausgaben nicht dokumentiert, weil wir Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern blind vertrauen.«

Zusätzlich prägen uns persönliche Erfahrungen, wie sie Roderick M. Kramer, Sozialpsychologe und Professor für Organisationslehre an der Stanford Business School, 20 Jahre

lang mit folgendem Ergebnis von Managern erfasst hat: **»Acht von zehn Führungskräften berichten, mindestens einmal in ihrer Karriere einen großen Fehler gemacht zu haben, indem sie der falschen Person vertrauten.«<sup>12</sup>**

Kramer schließt daraus, dass eine »gesunde Paranoia« sinnvoll sei – und das können wir prinzipiell unterschreiben. Wenn dann allerdings die Schlussfolgerung lautet: Wir sollten schonungslos Daten sammeln, Interpretationen hinterfragen, immer versuchen, die Kontrolle über die anderen zu behalten und unberechenbar sein, dann hat das Misstrauen klar die Oberhand gewonnen und die Grenze zur »ungesunden Paranoia« ist überschritten.

Viele Unternehmen sind Misstrauensorganisationen ähnlicher Ausprägung, die primär Normen und Regeln, nicht aber Menschen vertrauen. Die notwendige Disziplinierung und Beherrschung menschlicher Unvollkommenheit erfolgt mittels organisatorischer Anweisungen, bürokratischer Regelungen und rigider Kontrollsysteme. Alles und noch mehr ist geregelt. Typisch für misstrauensorientierte Organisationen ist die Auslegung der Systeme auf den schlimmsten aller denkbaren Fälle – Prophylaxe für den worst case.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: In einem großen deutschen Versicherungskonzern war es selbstverständlich, dass Mitarbeiter auf Dienstreise ihre Kleidung auf Kosten der Firma reinigen lassen konnten. Einige wenige Mitarbeiter nutzten dies aus und nahmen ihre Schmutzwäsche von zu Hause mit, um auch diese auf Firmenkosten waschen zu lassen. Die Reaktion des Managements auf diesen Missbrauch war ein firmenweiter Wäscheerlass: Wäsche waschen – nur jeden zweiten Tag ein Hemd. Der Kontrollaufwand war deutlich teurer, als man an Einsparungen erzielte. Die wenigen Vertrauensunwürdigen ließen sich dadurch nicht abschrecken, aber die Mehrzahl der Vertrauenswürdigen fühlte sich unnötig überwacht. Kreativer Systembetrug war die Folge. Mit solchen Maßnahmen wird Misstrauen zum Standard, zum Operator, der für alle gilt.

Doch gehen Sie einmal in sich und fragen Sie sich selbst, ob Sie eine vertrauenswürdige Person sind, ob Sie bewusst und mit voller Absicht Ihre Vorgesetzten oder Untergebenen hinter das Licht führen und sich gut fühlen, wenn Sie Versprechen brechen?

Wir sind uns sicher, dass zwischen 90 und 95 % diese Fragen negativ beantworten würden. Warum aber legt man dann in Organisationen die Systeme und Verhaltensweisen auf den unzuverlässigen »Rest« aus?

### 2.3 Reflex: Gleichheit schafft Effizienz!

»Man träumt von ›Mitarbeitern nach Maß‹ – und produziert Mittelmaß«

Reinhard K. Sprenger

Unsere ausdifferenzierte, arbeitsteilige und international vernetzte Gesellschaft wäre ohne Normen, Standards und Regeln schlicht und einfach nicht funktionsfähig. Ohne bis ins Detail festgelegte technische Regeln könnten wir die ägyptischen Pyramiden heute nicht bewundern. Ohne den Standard der TCP/IP »Protokoll-Familie« wäre die weltweite Kommunikation über das Internet undenkbar und ohne Normen ein technischer Produktionsprozess nicht steuerbar. Die Technische Universität Dresden (TUD) und das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung beziffern den volkswirtschaftlichen Nutzen von Normen auf 15 Milliarden € jährlich.<sup>13</sup>

Auch unser persönliches Gerechtigkeitsempfinden verlangt gewisse Standards und Normen, die eine Gleichbehandlung garantieren. Nicht umsonst gilt die Gleichheit vor dem Gesetz als die zentrale Errungenschaft des rechtsstaatlichen Prinzips.

Der Arbeitsteilungsgrad in Organisationen ist groß und die Orientierung an Effektivität und Effizienz ausgeprägt. Verständlicherweise zielt deshalb ein großer Teil heutiger Führungshandlungen auf die Normierung, Homogenisierung und Standardisierung. Auch Hierarchien (vom griechischen »hierarchia«, dt. »heilige Ordnung«) geben Standards in Organisationen vor und vereinfachen für Mitarbeitende die Kommunikation, indem sie ihnen vorgeben, mit wem sie in welcher Situation zu kommunizieren haben. Jede Personalauswahl und jede Personalentwicklung gehorcht gewissen Regeln, die festgelegt sind und Orientierungsfunktionen für die Entscheider bereitstellen.

Hebt man den Vorhang der Standards, Routinen und Normen, dann bleibt nichts als der bloße Versuch, der steigenden Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft Herr zu werden. Doch gelingt dies wirklich?

Dirk Baecker, Professor an der Universität Witten-Herdecke, schrieb zum Versuch der Komplexitätsreduktion Folgendes:

»Aber angesichts des Umstandes, dass sowohl die Wirtschaft insgesamt als auch die Unternehmensstrukturen, mit denen wir es heute zu tun haben, immer komplexer werden, kann man nur entweder folgern, dass Management und Managementberatung, die auf Einfachheit hinauswollen, ein vergebliches Tun sind, oder, ... dass Vereinfachung zwar immer möglich ist, aber früher oder später (meist jedoch sofort) ihrerseits zur Steigerung der Komplexität beiträgt.«<sup>14</sup>

Und was sind Normen, Regeln und Vorschriften denn anderes als triviale Maßnahmen der Vereinfachung? Sie sollen die steigende Komplexität reduzieren, nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Die Einführung einer Norm erhöht die Komplexität, denn es werden gänzlich neue Fragen der Multiplikation und Vervielfältigung, der Dokumentation, der Abschirmbarkeit, der Konsistenz sowie der Fortführung gestellt, und nicht zuletzt müssen nun Antworten darauf gegeben werden, was bei einem Verstoß zu geschehen habe. Wird eine Gruppe mit Uniformen ausgestattet, so stellt dies für das Erkennen der Gruppe eine Komplexitätsreduktion dar, es wird damit aber andererseits eine neue Komplexität geschaffen, die sich beispielsweise in Kleidervorschriften äußert.

Im Umgang mit der zunehmenden Komplexität in Organisationen setzt das heutige Management einseitig auf Reduktionsstrategien. Ein großer Teil heutiger Führungshandlungen zielt deshalb auf die Normierung und Standardisierung der Mitarbeiter und der Systeme in und von Organisationen. Beherrschbarkeit ist das Ziel, Gleichheit das Mittel. Ausfluss dieser Bemühungen sind u. a. das dreistufige Assessmentverfahren, das einheitliche Beurteilungssystem oder die standardisierte Karriereplanung. Die von der Beratungsindustrie mit großer Marketingpower proklamierten (Mode-)Produkte werden zu einem Standard innerhalb der Community. Firmenchefs, die auf die Balanced Scorecard oder Strategische Geschäftseinheiten verzichten, geraten in einen Legitimierungszwang. Aus den vielfältigen Erwartungen der Beeinflusser formen sich gültige Anreizmechanismen für das Management. Erfolg und Karriere sind denjenigen vorbehalten, die das »Spiel« nach den definierten Regeln zu spielen in der Lage sind und das legitimierende Vokabular beherrschen. Oder um es nochmals mit den Worten von Reinhard K. Sprenger zu formulieren: **»Je ähnlicher diese Muster, desto positiver bewertet man sich gegenseitig. So ist auch eine Karriere-Weisheit zu erklären: Befördert wird vor allem soziale Ähnlichkeit.«**

Die Systemmechaniken sind bekannt, die Wege, die gegangen werden, ausgetreten, und gesucht werden Patendlösungen, die mit größtmöglicher Sicherheit greifen. Sie lesen richtig, Patendlösung bewusst mit »d« geschrieben – ein Wort, das sich nach Paul Watzlawick aus den Begriffen Patent und Endlösung zusammensetzt und dem in der Regel folgende Mechanik innewohnt:

»Eine Patendlösung wäre demnach eine Kombination der beiden Begriffe, also eine Lösung, die so patent ist, dass sie nicht nur das Problem, sondern auch alles damit zusammenhängende aus der Welt schafft – etwas im Sinne des alten Medizinerwitzes: Operation erfolgreich, Patient tot.«<sup>15</sup>

Effizienzgetrieben tun sich Manager mit der Akzeptanz von und im Umgang mit Unterschiedlichkeit schwer. Vielfalt erhöht die Komplexität in Organisationen und wird eher als eine Bedrohung denn als Chance gesehen.

Aus der Systemtheorie wissen wir jedoch, dass die Funktionsfähigkeit eines Systems maßgeblich von seinen möglichen Systemzuständen, d. h. der eigenen Varietät abhängt. Bereits

1956 hat W. R. Ashby das Gesetz von der erforderlichen Vielfalt formuliert<sup>16</sup>, welches besagt, »Nur Vielfalt kann Vielfalt absorbieren«. Diesem Gesetz folgend, muss das Verhaltensrepertoire einer effektiven Lenkungseinheit der Komplexität der jeweiligen Situation ebenbürtig sein. Dies bedeutet, dass zur Bewältigung der gestiegenen Unternehmenskomplexität nicht weniger, sondern mehr Varietät erforderlich ist.

### 3. Muster brechen!

*Auf die Frage, worauf es ganz besonders ankäme, wenn er jemanden im Entdecken von Mustern schulen müsste, antwortet David Sibley, einer der führenden Ornithologen in den USA, wie folgt:*

*»Zwei der entscheidenden Dinge wären sicherlich, sich seiner selbst bewusst zu sein und die Fähigkeit zur Selbstkritik zu besitzen. Ein nicht zu stark ausgebildetes Ego ist eine ebenfalls äußerst wichtige Eigenschaft für diejenigen, die Muster entdecken will. Denn er muss in der Lage sein, Entscheidungen, die er ein oder zwei Jahre zuvor getroffen hat, zu revidieren und Fehler einzugestehen.«<sup>17</sup>*

Ziel der vorangegangenen Ausführungen war es, die Grenzen klassischen, reflexhaften Handelns aufzuzeigen. Nahe liegend wäre es nun, einen radikalen Musterbruch zu fordern und zu provozieren.

Das würde bedeuten:

- Statt dem Steuern purer Selbstorganisation und Chaos das Wort zu reden,
- statt Misstrauen blindes Vertrauen zu fordern,
- statt Normierung grenzenlose Vielfalt anzustreben,
- statt Beschleunigung Stillstand zu postulieren,
- statt der Einteilung in »richtig« und »falsch« Orientierungslosigkeit zu propagieren und
- statt Ohnmacht einen neurotischen Veränderungsdrang zu provozieren.

Doch dies ist nicht die Lösung, die wir für das Problem und die von uns beobachtete Realität sehen. Wie dargelegt, macht das steuernde, misstrauende, normierende, beschleunigende usw. Verhalten bis zu einem bestimmten Grad auch Sinn, ist sogar zwingend notwendig.

Wofür wir plädieren, ist eine Veränderung der inneren Haltung gegenüber Führung, und zwar im Sinne eines **»Musterbruchs des eigenen Denkens«**.

Verwirrt könnte man nun fragen: »Was denn jetzt? Steuern oder Loslassen – Misstrauen oder Vertrauen – Normierung oder Vielfalt?«

Doch genau von dieser Polarisierung wollen wir uns verabschieden. Der »Musterbruch« meint das Erkennen der Begrenztheit klassisch reflexhaften Handelns, wobei das Gleiche auch für den Anti-Reflex gilt. Wir sind uns bewusst, dass wir uns im Bereich einer Paradoxie bewegen, doch sehen wir im Paradoxen die Chance, ein »Drittes« entstehen zu lassen.

Oder, um es in einer Metapher auszudrücken: Wir entscheiden uns nicht zwischen Glocke und Klöppel, sondern für den Ton, der im Zusammenspiel beider entsteht – das ist die Haltung, die wir meinen.

Drei konkrete Anregungen sollen im Folgenden einen Blick auf dieses »Dritte« zwischen Reflex und Anti-reflex ermöglichen:

#### 3.1 Musterbruch: Steure Dich zuerst einmal selbst!

Manager, die akzeptieren, dass sich Unternehmen nicht deterministisch steuern lassen, sind in der Rolle des selbst ernannten Gestalters bescheiden, gelassen und souverän: bescheiden, was Anspruch und Wirkung der persönlichen Einflussnahme betrifft; gelassen im Sinne des Loslassen-Könnens und der Fähigkeit, Beteiligte zu involvieren, um Kreativpotenziale zu nutzen; und schließlich souverän durch Vertrauen in das System, seine Intelligenz und Fähigkeit zur Selbststeuerung und Selbstorganisation. Vielleicht sollten wir gerade darum auf die Selbstorganisation bauen und bei uns selbst beginnen. Dee Hock, der Mitinitiator der Visa-Card, formulierte seine Botschaft wie folgt<sup>18</sup>: **»Führe zuerst einmal dich selbst, dann deine Vorgesetzten, als nächstes die Gleichgestellten und schließlich bleibt dir keine Zeit mehr, dich um deine Untergebenen zu kümmern.«**

#### 3.2 Musterbruch: Misstrauere Deinem Misstrauen!

Wir behaupten: Jede Einführung von Misstrauen bedarf des Vertrauens.

Schauen wir uns nochmals den Versicherungskonzern an, der den firmenweiten Wäscheerlass einführte. Neben dem Detail, dass verschwitzte Hemdkragen in Besprechungen mit einem wichtigen Kunden keinen guten Eindruck machen, hat hier das Management den Erlass, der aus Misstrauen gegenüber allen Mitarbeitern entstanden ist, das Papier und die Abrechnungsbögen auf eine dominierende Vertrauensebene gehoben. Und sollte man feststellen, dass dem Hemdenerlass auch nicht vertraut werden kann, dann muss man Kontrollen in den Hotels durchführen lassen. Doch was tun, wenn man diesen Kontrolleuren auch nicht vertrauen kann? Spätestens bei der Einführung von Kontrolleur-Kontrollen müsste

jedem ein Licht aufgehen: Ich habe keine andere Wahl – irgendwann muss ich vertrauen! Warum nicht schon von Beginn an?

Wir wollen hier sicherlich nicht naiv sein und sagen, vertraue jedem, doch es gilt gründlich abzuwägen, ob man sich in der vermeintlichen Sicherheit von Kontrollsystemen wirklich zurücklehnen darf oder ob man nicht vielmehr mit Nachdruck an einem vertrauensvollen Umgang miteinander arbeiten sollte.

Wenn wir uns entschieden haben, in unserem Umfeld Vertrauen in Menschen zu unserer ersten Maxime zu machen, dann bleibt immer noch die Frage nach der Umsetzung. Wenn wir uns also wirklich, wirklich dazu entschieden haben, dann macht die Wissenschaft einen sehr praktikablen Vorschlag, wie man als Führungskraft Vertrauen aktiv erwerben kann:

#### **Indem man sich verwundbar macht.**

Wie zu Beginn dieses Kapitels bereits beschrieben, ist Vertrauen immer auch gekennzeichnet vom Risiko des Vertrauensmissbrauchs. Dieses Risiko kann dann aktiv genutzt werden, wenn man der Gegenseite bewusst die Chance einräumt, zu verletzen.<sup>19</sup>

Oder mit den Worten von Reinhard K. Sprenger:

**»Indem Sie sich aktiv verwundbar machen, bringen Sie den Vertrauensmechanismus in Gang. Verwundbarkeit ist das Instrument, mit dem Sie die Vertrauensbeziehung beginnen, Es ist Ihr »Einsatz«, um den Sie fürchten müssen, soll von Vertrauen die Rede sein.«<sup>20</sup>**

### 3.3 Musterbruch: Erhebe die Unterschiedlichkeit zur Norm!

Erkennen wir Unterschiedlichkeit als eine Chance und kultivieren wir Varietät durch das bewusste Zulassen von Vielfalt. Nehmen wir Abstand von geklonten Mitarbeitern und integrieren Querdenker in unsere Organisationen. Erheben wir Unterschiedlichkeit zur Norm.

Johann Tikart, von 1988 bis 1997 Geschäftsführer der Mettler Toledo GmbH in Albstadt, schaffte es, durch eine völlig neue Involvierung seiner Mitarbeiter das Unternehmen aus der Krise zu führen. Er äußert sich wie folgt:

**»Eine feingliedrige Ordnungsstruktur und ein dichtes Regelwerk überziehen unsere Arbeitswelt wie eine alles erstickende, muffige Decke. ...**

**Wir brauchen in Unternehmen Mitarbeiter, die bereit und fähig sind, ihre ganzen Fähigkeiten, ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre persönliche Identifikation mit dem Unternehmen und mit seinen Arbeitsfeldern zu vermischen. Dies ist eine neue betriebswirtschaftliche Notwendigkeit!**

**Die Frage, wie muss ein Unternehmen organisiert sein, welche Unternehmenskultur muss entwickelt werden, damit es menschengerecht und das Arbeiten in ihm sehnsucht-**

**gemäß ist, muss dabei im Mittelpunkt stehen.«<sup>21</sup>**

Wenn die persönlichen Fähigkeiten und Wünsche der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen müssen, dann bleibt kaum Platz mehr für Normierung.

Sicherlich ist das bisher Aufgezeigte nur ein erster Schritt. Die Erkenntnisse resultieren aus einer fundierten theoretischen Forschung, zahlreichen Gesprächen und ersten praktischen »Feldversuchen«. In der nächsten Phase des Projektes gilt es, möglichst viele Erlebnisse aus der Praxis zu sammeln und unsere Überlegungen in konkrete Vorschläge, wie sich Führung neu leben lässt, zu transformieren.

Dazu planen wir den Aufbau eines Netzwerkes von Musterbrechern, also Persönlichkeiten, die die eingefahrenen Muster hinterfragt haben und bereits heute eine andere Form von Führung leben. Die exemplarischen Erlebnisberichte alternativer Führung sollen irritieren, zur Nachahmung animieren und individuelle Lernerlebnisse provozieren.

Die Skeptiker bitten wir, nachfolgende Aussage von William James zweimal zu lesen: **»Viele Menschen glauben, sie würden denken, während sie in Wirklichkeit nur ihre Vorurteile neu ordnen!«**

#### **Zusammenfassung/Summary**

Der Artikel richtet sich an die Management-Elite und postuliert das Überdenken stereotyper Automatismen in der Unternehmensführung. Anhand von sechs uns in der Praxis immer wieder aufgefallenen Managementreflexen – Führung steuert! Schneller ist besser! Kontrolle muss sein! Sachzwänge entlasten! Gleichheit schafft Effizienz! Was wahr ist, muss wahr bleiben! – hinterfragen die Autoren kritisch den Output dieses Führungsparadigmas und formulieren erste Gedanken eines alternativen Managementverständnisses.

Durch Analogien aus zahlreichen Wissenschaften untermauert, werden erste Erkenntnisse des laufenden Forschungsprojektes »Führung neu leben – Auf der Suche nach Musterbrechern« skizziert. Ziel dieses Projektes ist es, dominante Prämissen, auf denen das heutige Führungsverständnis basiert, kritisch zu hinterfragen, sowie ein Netzwerk von Musterbrechern und damit eine Lernplattform aufzubauen.

This article is addressed to the management elite and postulates a considering of stereotype automatism in business leadership. On the basis six recurring and in practice noticeable management reflexes – Management controls! Faster is better! Control must be! Specific obligations relieve! Equality creates efficiency! Truth → → must remain true! – the authors analyse the output



of this leadership paradigm and formulate first thoughts of a new and alternative management-understanding.

Substantiated by analogies from numerous sciences, first insights of the current research assignment – »Exploring Leadership – On the search for pattern-breakers« are sketched. It is the aim of the project to critically question the dominant factor premises, on which today's leadership-practice is based on, as well as to develop a network of pattern-breakers and thus a learning platform.

### Anmerkungen

- 1 Wüthrich, H. A./Osmetz, D./Philipp, A. F.: Stillstand im Wandel – Illusion Change Management. Herrsching am Ammersee 2003, S. 11.
- 2 Weick, K. E.: Drop your Tools!. In: Bardmann, T. M./Groth, T. (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3 – Organisation, Management und Beratung, Wiesbaden 2001, S. 137.
- 3 Das ergab eine Studie der Gallup Organization, nachzulesen unter [http://www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit\\_10-09-02.htm](http://www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit_10-09-02.htm), Stand: 10.11.03.
- 4 Nach einer Befragung des manager magazins von Young Professionals, zu finden unter <http://www.manager-magazin.de/koepfe/uniguide/0,2828,245763,00.html>, Stand: 10.11.03.
- 5 Das Karlsruher Institut für Arbeits- und Sozialhygiene führt dies auf die Angst vor Fehlentscheidungen zurück. Dies führt dazu, dass die Sicherung der eigenen Position bis zu 50 % der Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Vgl.: <http://www.lifeline.de>, Stand: 10.11.03.
- 6 Untersuchung des Management Zentrum St. Gallen: Manager 2003: Selbstreflexionen – Herausforderungen – Radikaler Richtungswechsel im Managementdenken? Download im Internet unter [http://www.mzsg.ch/seminare/\\_pdf/mzsg\\_seminare\\_online\\_030803.pdf](http://www.mzsg.ch/seminare/_pdf/mzsg_seminare_online_030803.pdf), Stand: 10.11.03.
- 7 Eibl-Eibesfeld, I.: Gezähmte Dominanz. In: Harvard Business manager, 2003, H. 8, S. 93 f.
- 8 Capra, F.: Die Capra-Synthese, Bern, München, Wien 1998, S. 46.
- 9 Weick, K. E.: Sinn und Sicherheit. In: Harvard Business manager, 2003, H. 7, S. 107.
- 10 Baier, A.: Vertrauen und seine Grenzen. In: Hartmann, M./Offe, C. (Hrsg.): Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt am Main 2001, S. 49 f.
- 11 Handy, C.: Trust and The Virtual Organization. In: Harvard Business Review, May/June 1995, S. 40 ff.
- 12 Kramer, R. M.: Wann eine Portion Paranoia gesund ist. In: Harvard Business manager, 2003, H. 1, S. 51.
- 13 Lotter, W.: Planen. Machen. Prüfen. Handeln. In: brandeins Online, unter [www.brandeins.de/magazin/archiv/2001/ausgabe\\_06/scherpunkt/artikel1.html](http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2001/ausgabe_06/scherpunkt/artikel1.html), Stand: 10.11.03.
- 14 Baecker, D.: Organisation als System, Frankfurt am Main 1999, S. 27 f.
- 15 Watzlawick, P.: Vom Schlechten des Guten, München 1998, 6. Aufl., S. 7.
- 16 Ashby, R.: Einführung in die Kybernetik, Frankfurt am Main 1974, S. 298 ff.
- 17 David Sibley im Interview mit Diana L. Coutu und Julia Yoshida: Die Muster schneller erkennen. In: Harvard Business Manager, 2003, H. 3, S. 95.
- 18 Hock, D.: Die chaordische Organisation, Stuttgart 2001.
- 19 Lagerspetz, O.: Vertrauen als geistiges Phänomen In: Hartmann, M./Offe, C. (Hrsg.): Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt am Main 2001, S. 101 ff.
- 20 Sprenger, R. K.: Vertrauen führt, Frankfurt am Main 2002, S. 100.
- 21 Tikart, J.: Führung beginnt beim Ich – Unternehmenserfolg durch Wertebindung, Stuttgart 2002, S. 13 f.



#### Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

Institut für Internationales Management,  
Universität der Bundeswehr München  
School of Economics and Business Administration,  
Volkswagen AutUni Wolfsburg  
[hans.wuethrich@unibw-muenchen.de](mailto:hans.wuethrich@unibw-muenchen.de)



#### Dr. Dirk Osmetz

Institut für Internationales Management,  
Universität der Bundeswehr München  
PhilOs Managementberatung GbR München  
[dirk.osmetz@phil-os.de](mailto:dirk.osmetz@phil-os.de)



#### Dr. Andreas F. Philipp

PhilOs Managementberatung GbR München,  
Lehrbeauftragter in Deutschland  
und der Schweiz  
[andreas.philipp@phil-os.de](mailto:andreas.philipp@phil-os.de)