

»change (the) management« absteigen und Spiel drehen

1. Wiener Leadership Kongress | 4. November 2015

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



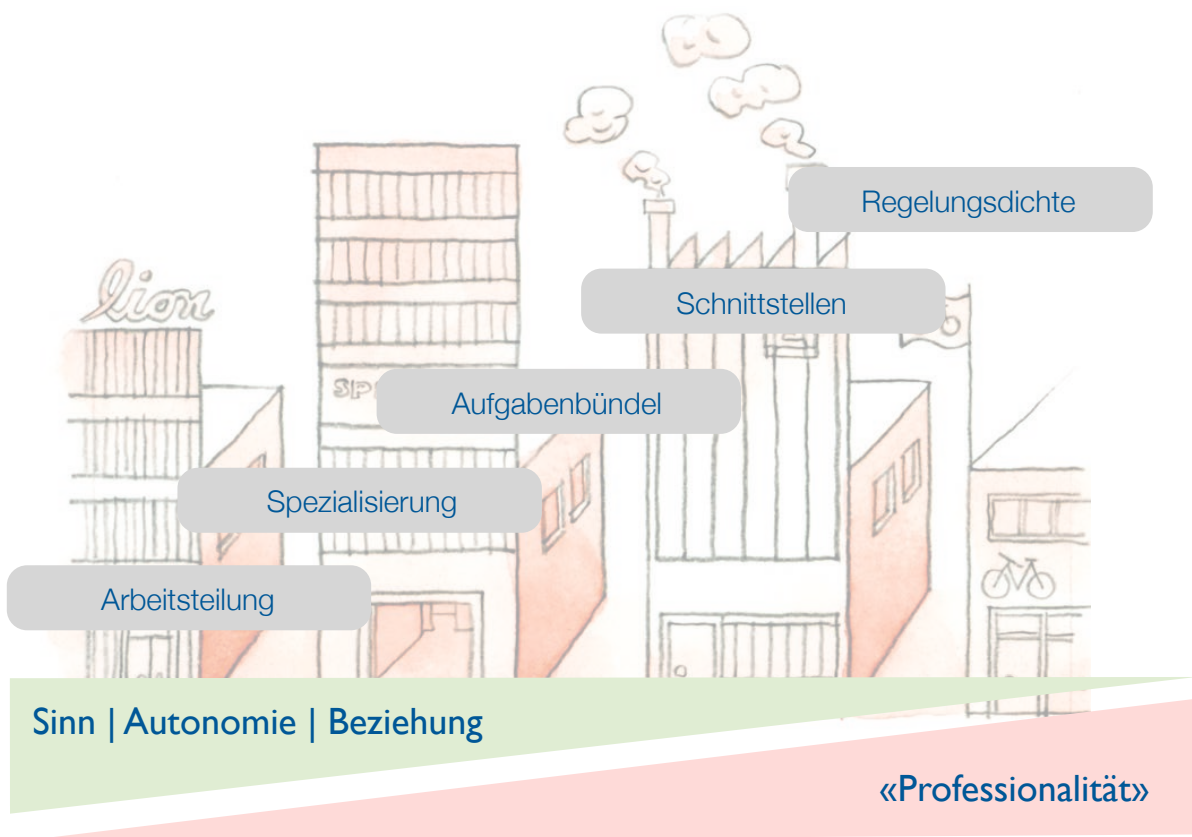
Leben **in** und **mit** Paradoxien

- ... Unstabiles stabil halten
- ... Nicht Veränderbares verändern
- ... Unverantwortbares verantworten
- ... Nicht-Steuerbares steuern
- ... Unplanbares planen



«Primat der Effizienz»

Zielvorgaben | Budgets | Standards | Kennzahlen | Performance Measurement |
Beurteilungssysteme | Incentive-Programme | Audits | Rankings | Compliance ...



Zehn Gebote	279
Unabhängigkeitserklärung	300
EU-Verordnung über den Import von Karamellbonbons	25'911
Eigenes Spesenreglement	?

«Aufgeräumte» Organisationen



Enthusiasmus



Erstarrung

Mitarbeitende ohne Leidenschaft

Ersticken in der Bürokratie

Fehlender Spaß an der Arbeit

Egoismen & Eitelkeit

Systembetrug

Zahlen-Daten-Faktenkult

Innere Kündigung

Kollektive Erschöpfung

Reformmüdigkeit

«Das Spannendste bei uns ist der Feueralarm.»

Logik dahinter - Umgang mit Komplexität



Reduktionslogik

Was wir alles vorgeben und messen



Jahres-, Monats-, Wochen-
und Tagesziele

Budgets, Standards

Arbeitszeiten

Durchlaufzeiten

Dresscodes

....

Unsicherheit schafft Sicherheit!



Logik dahinter - Bild vom Mitarbeitenden



Reduktionslogik

Unmündigkeit

dominantes Menschenbild

... sind eher unmündig

... sind einzustufen und
zu beurteilen



... müssen motiviert
werden

... wollen geführt
werden

... müssen von ihren Defiziten
befreit werden

| Selbstbestimmung –
wann und wo man arbeiten will; bis
drei Tage pro Woche Home-Office |

Belgisches Sozialministerium

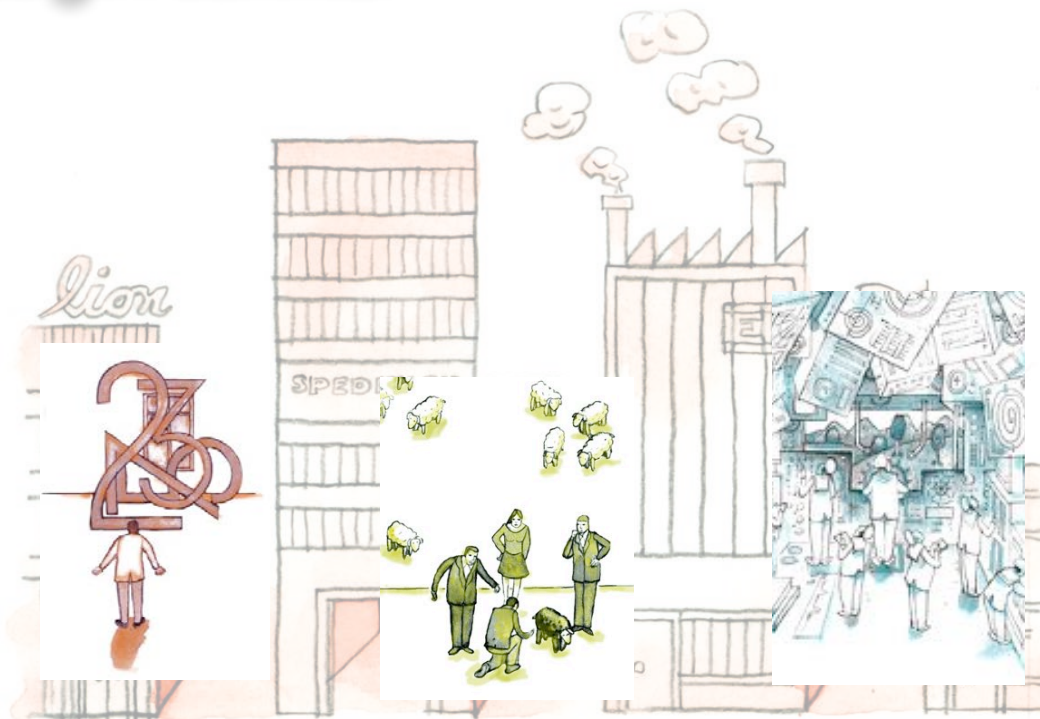
| Urlaub nach Bedarf und
Gusto |

Netflix

| Keine **Vorgesetzten**,
Beschäftigte handeln ihre
Zuständigkeiten mit ihren Kollegen
aus und jede(r) beschafft sich die
nötigen Werkzeuge selbst. |

Morning Star

Logik dahinter - Rolle der Führung



Reduktionslogik

Unmündigkeit

Arbeit im System

Arbeit im System

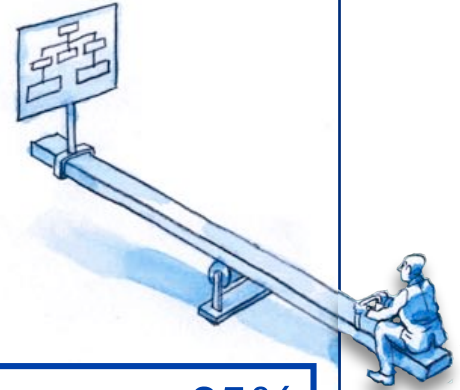
Systemperfektionierung



Gehorsam:	0%
Sorgfalt:	5%
Intellekt:	15%

Arbeit am System

Potenzialentfaltung



Hingabe:	35%
Kreativität:	25%
Initiative:	20%

Quelle: Hamel, G.: Das Ende des Managements, S. 92

zukünftige **Führung**

... Fokus auf Potenzialentfaltung

Gelingensvoraussetzungen

Die Entscheidung «mündiges Menschenbild»

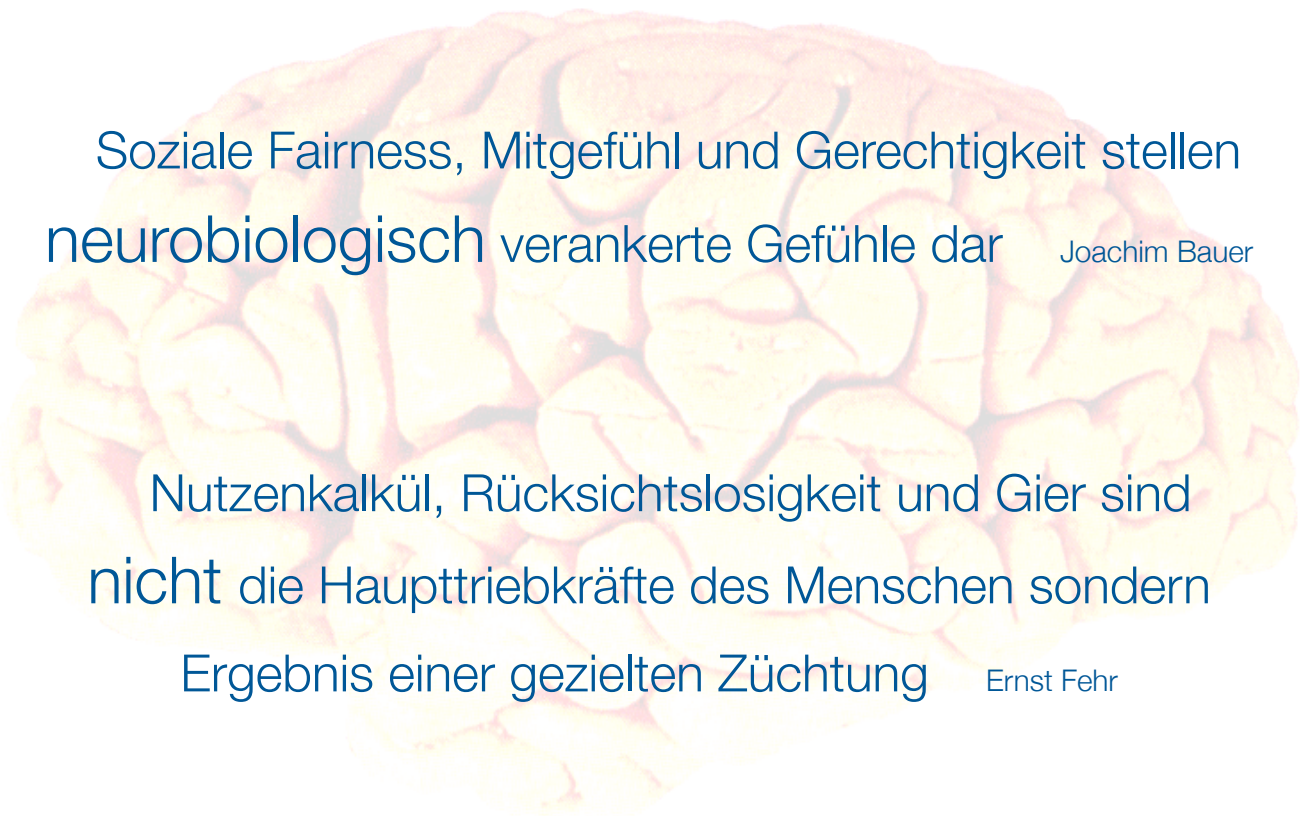
Vertrauen in die Urteilskraft -
Verzicht auf Bevormundung & Therapeutisierung

... «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



Intelligenz im Kollektiv nutzen



SYNAXON AG

MIT DENKEN HANDELN

Europas größte IT-Verbundgruppe

160 Mitarbeitende

41,5 Mio. Euro Umsatz

Liquid Feedback

Initiative zu einem Thema | 10% Unterstützer als Hürde |
Abstimmung – alle Initiativen mit einfacher Mehrheit werden
umgesetzt



Frank Roebbers

Die Haltung
«Sog statt Druck»

Wenig harte Pole und **maximale** Freiheiten -
Mut zur organisationalen »Entrümpelung«



30,8 Mrd. USD Umsatz
128.000 Mitarbeiter
1.150 Geschäfte
2003: 65% Personalfluktuatoin

Wenig harte Pole



«Results-Only Work environment!»

- > 30% Produktivitätssteigerung
- > Rückgang Kündigungen um 90%
- > Personalfluktuatoin < 5%

Die Herausforderung

«intelligent experimentieren»

Organisation als **Prototyp** verstehen -
Vorläufigkeit des Wissens akzeptieren

Experimente - «Fragen an die Organisation»



Nicht alles, was wir ausprobieren funktioniert - aber alles, was funktioniert, wurde ausprobiert!

«Unproduktives fördern»

3M

«20% Kreativzeit»

Führung neu leben

Fokus auf die Potenzialentfaltung -

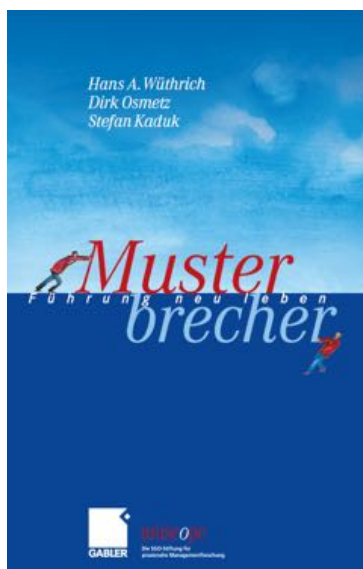
Organisation als Prototyp verstehen -

ergebnisoffen experimentieren

haben wir den **Mut** !



Für Interessierte !



MUSTERBRECHER
FILM



Hans A. Wüthrich
Universität der Bundeswehr München
Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen
Lehrstuhl für Internationales Management
D-85577 Neubiberg
hans.wuethrich@unibw.de