

Welches ist Ihr Denkwerkzeug?

Was ist den Beatles, Michail Gorbatschow und Nicolas Hayek gemeinsam? Sie haben Normen gebrochen, um Neues entstehen zu lassen. (Denk-)Muster brechen – so lautet denn auch das Thema des diesjährigen Berner HR- und Wirtschaftsforums. Wer sich auf diesen Weg begibt, muss die Komfortzone verlassen und seine Denkmuster aufbrechen.

Interview: Jean-Luc Brühlhart
jeanluc.bruehlhart@espacemedia.ch

Es gibt keine Sachzwänge, nur Denkwänge, ist im Buch «Musterbrecher»* zu lesen. Wer also Muster brechen will, muss bei sich selbst anfangen.

CHRISTIAN VIFIAN: Erwachsene haben die Tendenz, jeden Gegenstand einer Funktion zu zu ordnen. Aber haben Sie schon Kindern beim Spielen zugeschaut? Ein Holzschiff kann eine Rakete, ein Hochhaus oder ein Auto sein. Funktionale Gebundenheiten sind Denkmuster, die vor allem über Erziehung und Sozialisierung weitergegeben werden. Später versuchen wir dann in so genannten Kreativseminaren diese fixen Denkmuster abzulegen. Und was lernen wir dort? Das Entbinden der Funktionalität. Ein Löffel kann dann leicht verändert zum «Kunstwerk» werden.

Wer glaubt, ein Orchester funktioniert nur mit Dirigent, ist auch so einem Denkmuster verfallen. Das Orpheus Chamber Orchestra der Carnegie Hall in New York beweist aber seit Jahren das Gegenteil.

Ein gutes Beispiel! Wer Denkmuster aufbrechen will, muss risikobereit sein. Die WKS, unser Bildungsunternehmen, hat schon mehrmals Muster gebrochen. Unser Kerngeschäft ist die Lehre, aber wir suchen immer wieder nach zusätzlichen, bildungsverwandten Tätigkeiten. Aus dieser Haltung heraus haben wir die Entwicklung der Berufsorientierungshilfe «Kompass» für Jugendliche unterstützt. Zusammen mit dem HRM House Nantys ist so ein Instrument für die Berufswahl entstanden. Dieses Musterbrechen hat uns nebenbei den Worlddidac Award 2012 eingebracht. Ich bin überzeugt, wenn man beginnt, in einem KMU Denkmuster zu brechen, wird bei allen Mitarbeitern ein grosses Potenzial frei gesetzt.

Diese Potenziale muss man aber herausfordern.

Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung dieser Potenziale ist eine offene Fehlerkultur. Doch die meisten von uns sind dazu erzogen worden, keine Fehler zu machen. Dabei weiss man, dass Fehler häufig einen sehr nachhaltigen Lerneffekt nach sich ziehen. Wer Angst vor eigenen Erfahrungen hat, kann sich immer hinter Wissen und Scheinwissen verstecken. Muster brechen heisst aber auch, sich überraschen lassen. Denn es ist im Leben nicht alles planbar.

Sie schreiben in der Einladung, der Anlass werde garantiert für Irritation sorgen. Wie ist das zu verstehen?

Wer aufmerksam zuhört, wird sich eingestehen müssen: Wenn ich als Führungsperson morgen in meinen Betrieb zurückgehe, sollte ich eigentlich etwas



Christian Vifian, Direktor WKS KV Bildung Bern.

verändern. Und diese Veränderung beginnt zuerst mit dem Aufbrechen der eigenen Denkmuster. Das sorgt mit Bestimmtheit für eine gewisse Irritation. Der Philosoph Paul Watzlawick hats auf den Punkt gebracht: «Wer als Werkzeug nur den Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.» Das Problem ist jedoch häufig nicht irgendein Nagel, sondern das alleinige Denkwerkzeug Hammer. Also muss ich doch dafür besorgt sein, dass es in meinem geistigen Werkzeugkasten neben dem Hammer auch noch andere Werkzeuge gibt.

Sich selber kennenlernen und sich selber sein: Zwei wichtige Voraussetzungen, den Prozess überhaupt anzustossen.

Richtig, aber manchmal wollen sich Leute gar nicht selber kennenlernen. Man weiss, dass Menschen dazu tendieren, mit einem bestimmten Verhalten ein tieferliegendes Problem zu überdecken. Bei einer Person, die trotz Anwendung aller Organisationsinstrumenten zeitlich immer überfordert ist, stellt sich die Frage: Warum will die Person immer überlastet sein? Könnte es sein, dass sie, wenn sie Zeit hätte, unangenehmere Fragen beantworten müsste? Gar nachdenken über sich selbst? Die «Selbsttherapie» könnte in diesem Fall lauten: Nur keine freie Zeit haben, so bleibt mir ein Nachdenken erspart.

Die Buch-Autoren fordern, Führungspersonen sollten nicht bloss Technokraten, sondern auch Philosophen sein.

Diese Meinung teile ich zu 100 Prozent. Früher war Philosophie an der Universität Pflichtfach, heute leider nicht mehr. Führungskräfte sollten sich aber auch heute den philosophischen Fragen nicht ganz verschliessen: Macht mein Handeln Sinn, was bewirke ich mit meinem «Tun», sind meine Denkmuster stimmig? Ich bin überzeugt, dass sich technokratisches Führungsverhalten sehr schnell zu einem ganzheitlichen weiterentwickeln würde, wenn vermehrt die Sinnfrage gestellt würde.

Und da kann einem die Bequemlichkeit im Weg stehen.

Muster brechen – zuerst beim Denken, dann beim Handeln – bedeutet: Aus der Komfortzone rauskommen. Der Mensch neigt jedoch leicht zur Bequemlichkeit.

Dabei bringt das Verlassen der Komfortzone neue Erfahrungen und «Lustgewinn». Der Antrieb muss von innen kommen, denn wenn er nur mit ausgedügelten Belohnungssystemen von aussen erzeugt wird, dann werden die Mitarbeitenden zur Abhängigkeit «erzogen». Dabei hätten wir doch alle gerne mündige Mitarbeitende!

Welches sind Ihre persönlichen Musterbrecher-Vorbilder?

Die Beatles haben mit vielen Konventionen und Denkmustern gebrochen. Sie hatten den Mut, Normen nicht nur gedanklich, sondern auch durch das Handeln zu brechen. Dieses Aufbrechen der Denkmuster wurde von der damaligen Elterngeneration geradezu verweigert. Oder denken Sie an Michail Gorbatschow, den ehemaligen Präsidenten der Sowjetunion. Er hat massive Denkmuster gebrochen, sonst hätte es damals im Osten keine Öffnung gegeben. Und natürlich gehört auch Nicolas Hayek dazu. Er hat das Muster gebrochen, dass es in der Schweiz keine Billiguhren geben darf. Er wurde zwar von der gesamten Uhrenindustrie verschrien aber er ging seinen Weg. Wir wissen, mit welchem Erfolg.

Im Buch «Musterbrecher»* wird eine Führungsperson zitiert: «Die Pferde, die hätten mitziehen müssen, haben nur Staub geschluckt. Und wenn du als Mitarbeiter Staub schluckst, resignierst du.»

Das ist ein ganz treffendes Bild. Michail Gorbatschow hat seinen Führungsstil so beschrieben: Eine gute Führungskraft ist wie der Regisseur in einem Theaterstück. Er steht nicht im Rampenlicht, sondern gibt den Akteuren ihre Bühne. Der Chef ist im Hintergrund, weist den Leuten die richtige Rolle zu und gibt den Spezialisten die Bühne. Es ist ein Quatsch zu denken, der Chef müsse alles können. Er muss vor allem eines: Regie führen, Vertrauen schenken und Raum geben. Vertrauen ist überhaupt die einzige Möglichkeit, mit Komplexität umzugehen.

Das Thema des 18. Berner HR- und Wirtschaftsforums lautet «Die Musterbrecher – Führung neu erleben». Das Impulsreferat hält Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management Universität der Bundeswehr München und Co-Autor des Buchs «Die Musterbrecher – Führung neu erleben» (www.musterbrecher.de).

Aber was braucht es, um Muster zu durchbrechen? Dazu gehört: Sich Zeit nehmen für Reflexion, den Mut aufbringen, sich des eigenen Geistes zu bedienen und keine Angst zu haben vor einem eventuellen Scheitern, sowie Beziehungen und Vertrauen aufbauen zu den Mitarbeitern.

18. HR- und Wirtschaftsforum
Mittwoch, 23. Januar 2013, 17 Uhr
Kursaal Bern
Trägerin des Forums ist die
WKS KV Bildung.

* Musterbrecher: Führung neu leben (uniscope). Die SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung), Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk