

18. HR- und Wirtschaftsforum in Bern

Zeit für einen neuen Führungsstil

Mitarbeitende werden zu sehr von Regeln und Vorschriften bestimmt und deshalb sind auch ihre Innovationskraft und die des Unternehmens gehemmt. Die Wirkung eines Musterbruchs motiviere Mitarbeitende dazu, aus ihrem eigenen Potenzial zu schöpfen, um damit nach neuen Lösungen zu suchen. Dieses Fazit zog Professor Dr. Hans A. Wüthrich am diesjährigen 18. HR- und Wirtschaftsforum in Bern.

Bilder: Sebastian Magnani, Sinikka Jenni



Die «Musterbrecher-Theorie» war Thema der Panelrunde. Im Bild (von links): Hans A. Wüthrich, Natalie Rüedi, Mathias Marti, Samy Liechti, Hansruedi Köng.

«**E**in Muster kann nur gebrochen werden, wenn es als solches erkannt wird. Daher ist das kritische Hinterfragen des eigenen Handelns unabdingbar. Und: Muster brechen braucht Mut», doppelte Hans A. Wüthrich zum Thema «Die Musterbrecher – Führung neu leben» im Berner Kursaal nach. Das Erreichen eines neuen Führungsstils bedarf also einiger Schritte, bevor dieser Früchte tragen kann. Im unterhaltsamen Stil erläuterte der Professor für internationales Management an der Universität der Bundeswehr München vor

über 1 100 Besuchern, weshalb sich in Zeiten von immer ausführlicheren Regelwerken der nötige Platz für Spass, Motivation und Innovation verflüchtigt.

«Musterbrecher» liefern wertvolle Impulse

Die Gleichschaltung von Abläufen und Controlling-Systemen hat eine Erstarrung zur Folge und züchtet eine für den Wettbewerb unattraktive Selbstähnlichkeit von Firmen. Eigenständigkeit und Einzigartigkeit bleiben dabei auf der Strecke. Der

Gleichschaltung von Regeln liegt die Anforderung an effizienten Systemen zugrunde. Ergebnis dieser lieblosen Effizienzoptimierung sind fehlende Fantasie, Spass und Kreativität. Wüthrich meinte, dass es an vielen Stellen nur funktionieren, wenn sich mutige Mitarbeitende querstellen und damit einen kreativen Beitrag leisten.

Mut zum Experiment

«Wir müssen vom mündigen Mitarbeiter ausgehen und weniger davon, dass die Mitarbeiter nur unter Zielvorgaben und

Einstufung Leistungen erbringen. Aber das braucht noch ein Umdenken in der Gesellschaft, noch ist die Führung darauf ausgerichtet, den Mitarbeiter zu entmündigen», so Wüthrich. Er fordert deshalb dazu auf, die Mitarbeiter zu überschätzen und ihnen mehr zuzutrauen.

Ein weiterer Tipp ist das Experimentieren. In der Wissenschaft sind Experimente üblich, nicht aber in der Wirtschaft. Denn erst die reale Erfahrung eines Experimentes könne dem Mitarbeiter die Kompetenz zum Handeln geben und helfe aus der Musterwelt auszurechnen. Experimentieren unterscheidet sich vom klassischen Projektdenken, denn das Ziel ist offen und erfordert den Mut, sich für einen Prozess mit ungewissem Ausgang zu engagieren. Auch wenn diese Methode als ineffizient taxiert wird, so bringt sie den Nutzen der Potenzialfaltung. Diese sogenannten Sandkastenerlebnisse, welche die Entdeckungsfreude und Fantasie fördern, sind ein wichtiger Grundstein, um die Beobachtungen kognitiv umzusetzen. Kein fixfertiger Ablaufplan gibt jemals die Nuancen wieder, die sich beispielsweise in der praktischen Umsetzung offenbaren.

Tipp Nummer drei von Wüthrich ist die Softskill-Kompetenz «Loslassen». Wüthrich erklärt diese Kompetenz am Beispiel des CEO einer deutschen KMU. Nach einer viermonatigen Sabbatical-Reise wurde der CEO in seiner Firma nicht mehr gebraucht und war quasi arbeitslos. Seine Mitarbeiter hatten sich unterdessen selbst organisiert und führten das Alltagsgeschäft. So hatte er

endlich Zeit, seine Visionen für die Firma zu entwickeln.

Harte Fakten versus Spass

Mathias Marti, der Moderator, lotete mit den vier Gesprächspartnern die Möglichkeiten und Grenzen des Musterbrechens in der Praxis aus. Nicht so gelungen scheint die kurze Auszeit von Hansruedi Köng, CEO der Postfinance, gewesen zu sein. Er befand sich bereits nach einem Monat wieder im selben Rhythmus. Er befände sich in einer Branche, die ständig nach harten Fakten verlangt, daher sei es schwierig, sich auf ein Experiment einzulassen. Kreativität und Innovation seien halt auch weniger gefragt und sie hätten in der Zwischenzeit mehr Revisoren als umsetzende Personen im Haus. Ganz andere Töne kamen aus dem Hause von Blacksocks. Samy Liechti, der Gründer meinte: «Bei uns spielt Effizienz keine so grosse Rolle, wir machen aus Faulheit vieles ineffizient, aber dafür haben wir Spass an der Arbeit.» Viel Spass hätten sie zum Beispiel an der weltweit einzigartigen Entwicklung der Mikro-Chips-Socken gehabt. Dank einem eingenähten Mikro-Chip in jedem Socken kann per iPhone der richtige Sockenpartner gefunden werden. Dieser Gag habe sie viel gekostet und eine riesige PR-Resonanz ausgelöst, aber auf der Einnahmeseite sieht es leider mager aus.

Mitarbeitende sollen selbst denken statt ständig fragen

Natalie Rüedi, Leiterin Personal Emmi Gruppe, versucht in ihrem Führungsalltag



Rolf Meichle, Vorsitz Beirat Berner HR- und Wirtschaftsforum.

auf gewohnte Reaktionen zu verzichten und damit den Mustern bewusst zu begegnen. Als Beispiel nannte sie eine an sie gerichtete Frage einer Mitarbeiterin. Mit der Rückfrage, wie die Mitarbeiterin denn selbst reagieren würde, brachte sie die Mitarbeiterin dazu, die Frage gleich selbst zu beantworten. Die Gefahr sei aber gross, nach vielen Jahren betriebsblind zu werden und die Muster erst gar nicht mehr sehen zu können, meinte Rüedi. Sie versuche daher die Aussensicht von neuen Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Auch geht das von der Geschäftsleitung entwickelte und neu eingeführte Führungs-Modell ganz neue Wege. Es gehe darum, dass die Mitarbeitenden ganzheitlich agieren können und sowohl Kopf als auch Bauch im Berufsalltag einsetzen. Bis jetzt haben sie mit diesem Modell grosse Sprünge gemacht.

Auch bei der Post sind Musterbrecher am Wirken: Köng erklärte, dass sie mit den Mitarbeitenden auf gleicher Augenhöhe kommunizieren. Dieser neu eingeführte Führungsstil überträgt sich auch auf die Kunden. Denn sie wollen nicht, dass die Kunden von oben herab bedient werden.

Mehr Wertschätzung, weniger Excel-Listen

Und Hans Wüthrich meinte in seiner Schlussbemerkung: Es gibt keine idealtypische Führung, es gehe aber im Wesentlichen darum, mehr Wertschätzung zu entwickeln und weniger Excel-Listen zu führen. Auch Samy Liechti findet, die Führung ist eine Frage der Geisteshaltung und er erachtet den Einsatz des betriebswirtschaftlichen Sandkastens als eine wunderbare Methode für mehr Spass und Motivation in der Berufswelt.



Blacksocks-Gründer Samy Liechti im Panelgespräch.