

# Moskito statt Synchronschwimmer

Plädoyer für das Überdenken stereotyper Automatismen im Management.

V O N H A N S A . W Ü T H R I C H \*

«Viele Menschen glauben, sie würden denken, während sie in Wirklichkeit nur ihre Vorurteile neu ordnen.» Beansprucht diese Aussage von William James nur im Alltag ihre Gültigkeit, oder basiert nicht auch das Handeln unserer Manager auf Voreingenommenheiten und (Vor-)Verurteilungen? Insbesondere in Krisensituationen lassen sich nicht hinterfragte, allgemein akzeptierte Automatismen, die reflexartig beherrscht werden, beobachten. Der nachfolgende Artikel postuliert, als Alternative zum eintönigen Synchronschwimmen unserer Managementelite, vier «Gegen-Reflexe».

**M**an versteht in der Physiologie unter «Reflex» die über das Zentrale Nervensystem ablaufende unwillkürlich automatische Antwort eines Organismus auf innere oder äussere Reize. Für Pflanzen, Tiere und Menschen sind diese Automatismen überlebensentscheidend. Sie befähigen den Organismus, sich rasch auf Umfeldveränderungen einzustellen und zu einem wohl koordinierten Zusammenspiel aller Körperteile, mit dem Vorteil einer Entlastung der höheren Funktion des Zentralen Nervensystems. Man unterscheidet zwischen angeborenen, zum Beispiel Schluck- und Niesreflexe oder Kniesehnen- und Pupillenreflexe und den erworbenen Reflexen, die mit zunehmender Reifung auftreten oder erlernt werden müssen (Brockhaus 1992, S. 176).

Als wohl bekanntester erworbener Reflex gilt der Pawlowsche Reflex. 1905 hat der Mediziner und Nobelpreisträger Ivan Pawlow diesen bedingten Reflex bei Hunden entdeckt. Vor dem Füttern seiner Welpen hat er eine Glocke geläutet. Dies haben sich die Hunde gemerkt und bereits das Läuten der Glocke führte zu einer erhöhten Speichelbildung. In der Psychologie wird dieser Sachverhalt als klas-

sische Konditionierung bezeichnet (Pawlow, 1972).

## Pawlows Manager

Auch im Management erkennen wir erworbene Reflexe, in Form von habitualisierten Automatismen, die handlungsleitend sind. So zum Beispiel den «Krisen-Reaktions-Reflex» (vgl. Abb. 1). Organisationen, die im Hyperwettbewerb stehen, sehen sich – in zeitlich immer kürzer werdenden Intervallen – mit Change- und Krisensituationen konfrontiert. Ein Handeln unter Zeit- und Konformitätsdruck provoziert ein geradezu reflexartiges Managementverhalten. Der Kapitän muss auf die Brücke, und die Botschaft lautet: Zügel anziehen und top down eingreifen. Für das Experimentieren fehlt die Zeit. Der Rückgriff auf bewährte Muster und Lösungen drängt sich auf. Zu tun ist, was Shareholder und Analysten erwarten: Pragmatische und rasch ergebniswirksame Lösungen realisieren. Die Überzeugung und spürbare Verpflichtung veranlasst die Topmanager, die Verantwortung ausschliesslich selbst zu tragen. Für eine Involvierung der Direktbetroffenen fehlt die Zeit. Systeme werden misstrauensorientiert ausgelegt und zusätzliche Kontrollen eingeführt. Das als Folge dieser Reaktionsmuster erlebte Führungsverhalten prägt, verstetigt und verselbstständigt die reale Unternehmenskultur. Diese wiederum bildet den Operator, durch den neue Krisensituationen beurteilt werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass dabei die beschriebenen Automatismen erneut zum Tragen kommen und sich die aufgezeigte Spirale weiter dreht, ist gross.

\* HANS A. WÜTHRICH, PROF. DR. OEC., Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München und Partner bei B&RSW AG.

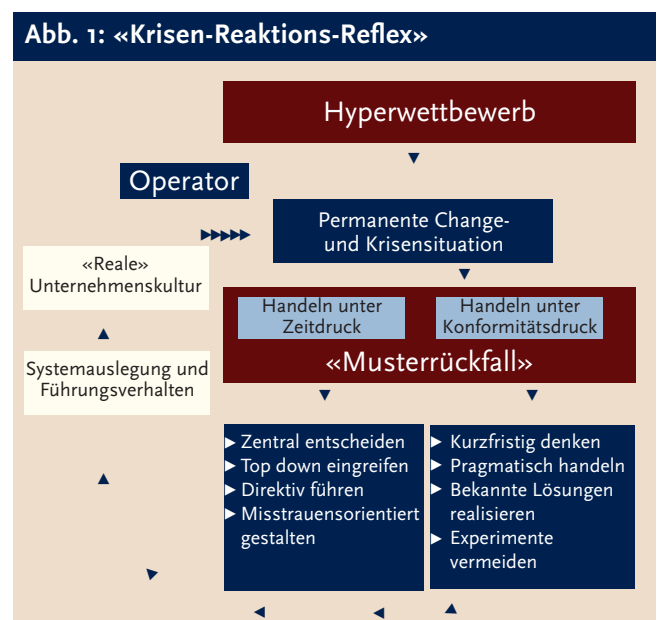
## Wie der Hamster in seinem Rad

Die dargestellten Automatismen sind Abbild eines primitiven Lernverhaltens mit gravierenden Folgen für die Organisation. Reaktiv ausgelegt, wirken diese Handlungen symptomorientiert und provozieren Widerstand, Verschleiss, Demotivation und Unsicherheit bei den Betroffenen. Mit Sicherheit aber verhindern sie, dass das Unternehmen in der Lage ist, antizipativ zu lernen und eine Kultur aufzubauen, in der viele Verantwortung für Veränderung tragen und damit das Eintreten von Krisensituationen minimiert wird. Auch Manager empfinden unguete Gefühle. Sie fühlen sich überfordert, verspüren das Bedürfnis nach Unterbrechung, möchten die Welt anhalten. Ohnmächtig spielen sie mit und drehen wie der Hamster das Rad. Immer schneller, ohne echten Qualitätsgewinn, denn doppelt so viel ist oft nicht einmal halb so gut. Muss das so sein?

## Eine Alternative zum Synchronschwimmen

Dokumentiert in den Unternehmensleitbildern finden wir die plausiblen Anregungen zur Durchbrechung dieser Spirale: Vertrauen, Involvierung, Verantwortungsdelegation und organisationales Lernen. Was aber hindert uns, diese Eigenschaften zu leben? Manager beklagen sich über die spürbaren Automatismen und wünschen sich eine alterna-

tive Führungskultur. Ernüchtert stellen sie jedoch fest, dass die eigene Unternehmenskultur nur schwer veränderbar ist und die kontinuierlich auftretenden Krisensituationen schlicht und einfach keine Zeit zur Kulturentwicklung lassen. Oft hört man auch die Exkulpation, dass Mitarbeitende letztlich doch nicht in der Lage und willens sind, mitzudenken und Verantwortung zu tragen. Darf uns dies erstau-



Das Handeln unter Zeitdruck führt zu einem reflexartigen Managementverhalten.

nen, wenn diese über Jahrzehnte in einer misstrauensorientierten Kultur sozialisiert wurden? Mit Sicherheit ist es naiv zu glauben, man könne die Führungskultur kurzfristig und in Phasen einer Krise verändern. Kulturveränderung beginnt bei mir, in meinem Umfeld, in kleinen Schritten als kontinuierlicher, nie endender Prozess.

Wir empfehlen Verantwortungsträgern – in ihrem eigenen Führungsbereich – einfach mal das Gegenteil zu tun, konkret die nachfolgenden vier «Anti-Reflexe» zu erlernen und sich von der Mächtigkeit dieser alternativen Automatismen überraschen zu lassen (Wüthrich/Osmetz/Philipp 2002, S. 91 ff.):

### Nachdenken statt Handeln

Rasche Lösungen und pragmatisches Handeln sind nicht immer zielführend. Primär gefordert sind Manager als Philosophen und nicht als Handwerker. Im Hyperwettbewerb wird der Wert von Querdenkern und Regelbrechern eher als gering erachtet. «Be fast be first» lautet die Devise. Reflexion, i.S. des Nachdenkens bedingt drei entscheidende Fähigkeiten:

Erstens sich Zeit nehmen, das heisst, der Mut zur Langsamkeit. Was sehen wir alles nicht, wenn Züge immer schneller fahren? Fragen wir nach dem Warum statt sofort: Wer, was, wann, wo und wie. Leisten wir uns den Luxus des Hinterfragens. Selbst oder gerade im Hyperwettbewerb lohnt es, die Fragezeichen tiefer zu setzen.

Zweitens Zivilcourage, das heisst, der Mut zum Unterbrechen. Glauben wir offensichtlichen und alltäglichen Antworten nicht und hinterfragen wir die Automatismen des Managements und Mechanismen der Systeme von denen wir abhängig sind. Widerstehen wir dem Adrenalinrausch der Droge «Beschleunigung» und der Faszination des Synchronschwimmens.

Und drittens Abstand, das heisst der Mut zum Perspektivenwechsel. Haben wir die Fähigkeit, die Dinge aus unterschiedlichen Optiken zu sehen. Brechen wir Regeln, auch wenn wir uns damit exponieren. Tun wir einfach mal so, als ob!

### Zutrauen statt Misstrauen

Viele Organisationen sind Misstrauensorganisationen. Alles und noch mehr ist geregelt. Planungs- und Kontrollsysteme sind auf den schlimmsten Fall ausgelegt. Veränderungsideen werden zur Belastung, fast schon zur Majestäts-

beleidigung.

«Zutrauen» bedingt ein positives Menschenbild. Mitarbeitende sind fähig und willig und können sich selbst kontrollieren und motivieren. Begegne ich ihnen mit Respekt und Wertschätzung, traue ich ihnen wirklich Grosses zu, so schaffe ich die besten Voraussetzungen, dass Mitarbeitende sich mit der Aufgabe identifizieren, sich einbringen und eigenverantwortlich handeln. Ich erkenne und erlebe, wie das vorhandene Kreativpotenzial nutzbar wird, und dass Vertrauen die einzige wirksame Möglichkeit ist, um mit der zunehmenden Komplexität umgehen zu können. Falls Sie zweifeln, raten wir Ihnen, die Kosten zu quantifizieren, die aufgrund einer Misstrauensorientierung in Ihrem Umfeld anfallen. Misstrauenskosten sprengen jedes Budget!

### Loslassen statt blockieren

Gemäss einer Studie des «manager magazins» fühlen sich 20% der deutschen Führungskräfte überfordert (Student 2001, S. 62). Müsste diese Quote, Selbstkritik und Ehrlichkeit vorausgesetzt, nicht wesentlich höher sein? Dass die anderen 80% der Meinung sind, sie hätten alles im Griff, mag mit dem unbeirrbareren Glauben zusammenhängen, dass jedes System, dank Intelligenz und Technik gesteuert werden kann. Die linear-kausale Logik, jede Wirkung hat ihre Ursache(n), suggeriert diese Machbarkeit.

Aus der Natur wissen wir, dass bei vielen Prozessen – z.B. dem Wetter – chaotische Rückkoppelungs- und Kippeffekte zu beobachten sind. Eine verlässliche Wettervorhersage lässt sich auch dann nicht gewinnen, wenn man alle Messdaten zu Windgeschwindigkeit, Luftfeuchtigkeit, Luftdruck und Temperatur unendlich verlängern und die Dichte der Messstationen vervielfachen könnte. Wetter bleibt ein nicht deterministisches, dynamisches System, welches sich aus einer Vielzahl von Wechselwirkungen bildet. Auch Unternehmen stellen dynamische Systeme dar, die sich durch Nichtlinearität, Rückkoppelungs- und Kippeffekte sowie Vernetztheit auszeichnen. Akzeptieren wir deshalb, dass sich Institutionen durch Menschen nicht deterministisch steuern lassen, so werden wir in der Rolle des selbst ernannten Gestalters bescheiden, gelassen und souverän. Bescheiden, was Anspruch und Wirkung einer persönlichen Einflussnahme anbelangt. Gelassen im Sinne des Loslassenskönnens und schliesslich souverän durch Vertrauen in das System, seine Intelligenz und Fähigkeit zur Selbststeuerung. Erkennen wir, dass wir als Manager nicht in der Lage sind, die gesamte Verantwortung zu tragen, und verla-

gern wir die Last auf mehrere Schultern – einer allein sinkt ein!

## Vielfalt statt Einheit

Steine, die lang genug vom Meerwasser bearbeitet werden, schleifen sich rund. Es entstehen Kugeln. Aber lässt sich ein Haus mit Kugeln bauen? Sind Mitarbeitende in Unternehmen nicht auch «Kugeln», geschliffen durch die standardisierenden Führungseingriffe und normenden, normierenden und normalisierenden Systeme? (Sprenger 2001, S. 35).

Beherrschbarkeit ist das Ziel, Gleichheit das Mittel. Der Einzelne wird trivialisiert und gleichgeschaltet. Ecken und Kanten werden mit Akribie und grosser Energie entfernt, um normierte Kerne zu erhalten. Schleifmühlen in Unternehmen gibt es viele. So z. B. das dreistufige Assessmentverfahren, das einheitliche Beurteilungssystem oder das Zeiterfassungssystem.

Betrachten wir Unterschiedlichkeit als eine Chance und kultivieren wir Vielfalt. Nehmen wir Abstand von geklonten Mitarbeitenden und schaffen wir uns ein Biotop für Querdenker. Eliminieren wir konsequent die Schleifmühlen und lassen wir uns durch die freigesetzten Kreativpotenziale überraschen. Bauen wir unser Unternehmen mit kantigen Steinen – Kugeln rollen weg!

## Musterwechsel als Herausforderung

Erkennen wir die stereotypen Automatismen und lehnen wir diese ab, so sind wir gefordert, den Mut und die Kraft aufzubringen, um im eigenen Führungsbereich die alternative Führungskultur (vor)zuleben und deren Mächtigkeit zu erleben. Das Hinterfragen und Brechen von Regeln be-

fähigt uns, authentisch zu sein und das zu tun, wovon wir wirklich überzeugt sind. Die auf einem positiven Menschbild basierende Vertrauensorientierung erschliesst die vorhandenen Kreativpotenziale und führt zu einer höheren Qualität getroffener Lösungen. Die Einsicht und Bereitschaft zu akzeptieren, dass wir als Manager nur begrenzt steuern können, erhöht unser Vertrauen in die Selbstorganisationsfähigkeit unserer Systeme und hilft uns mit Komplexität sinnvoll umzugehen. Und schliesslich setzt die Überzeugung, Unterschiedlichkeit als Chance zu sehen, gewaltige Energien frei – eine heute getätigte Investition, die mit etwas Geduld und Vertrauen morgen reiche Früchte tragen wird.

Die eigenen Möglichkeiten zur Kulturentwicklung sind grösser als wir denken. Anita Rodeck, Gründerin von The Body Shop, formuliert treffend: «If you think you're too small and ineffective to make a difference, you've never spent a night with a mosquito in the same room.» Die Welt ist so wie wir sie leben, und wir können jederzeit eine andere Welt leben. Es beginnt bei mir. Ich entscheide, ob ich als Moskito oder Synchronschwimmer in meiner Arbeitswelt

## Literatur agiere!

- Brockhaus** (1992): *Brockhaus-Enzyklopädie*, 19. völlig neubearbeitete Aufl., Band 17, Mannheim 1992.
- Pawlow, I. P.** (1972): *Die bedingten Reflexe - die grundlegenden Forschungen des russischen Nobelpreisträgers*, Kindler, München 1972.
- Sprenger, R. K.** (2001): *Aufstand des Individuums*; 2. Aufl.; Frankfurt/Main 2001.
- Student, D.** (2001): *Die Ego-Falle*, in: *manager magazin* 04/2001, S. 59–75 ff.
- Wüthrich, H. A./Winter, W./Philipp, A.** (2001): *Die Rückkehr des Hofnarren – Einladung zur Reflexion nicht nur für Manager!*, Herrsching am Ammersee: Gellius Verlags GmbH, 2001.
- Wüthrich, H. A./Osmetz, D./Philipp, A.** (2002): *Stillstand im Wandel – Illusion Change-Management*, Herrsching am Ammersee: Gellius Verlags GmbH, 2002.