

# Durchbrechen Sie Denkmuster

## FÜHRUNG:

Gerade in schwierigen Zeiten handeln Manager oft reflexhaft und folgen scheinbar bewährten Routinen. Doch Management nach Schema F greift meist zu kurz. Nutzen Sie Alternativen.

Von Hans A. Wüthrich

### HANS A. WÜTHRICH

ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München und Partner bei B&RSW AG, Management Consultants in Zürich.

**F**ührungskräfte zeigen pawlowsche Reflexe – besonders in der Krise. Unter einem Reflex verstehen Physiologen die über das Zentrale Nervensystem ablaufende unwillkürlich-automatische Antwort eines Organismus auf innere oder äußere Reize. Diese Verknüpfung eines Reizes mit einer bestimmten Reaktion können Lebewesen erlernen, wie der russische Nobelpreisträger Iwan P. Pawlow bei Hundewelpen bewies: Nachdem er immer zuerst eine Glocke geläutet hatte, bevor er sie fütterte, reichte am Ende der Ton, und sie sonderten Speichel ab, als ob sie Hunger hätten. Ähnlich uniform reagieren Manager: Steckt ihr Unternehmen in Schwierigkeiten, kappen sie die Kosten und entlassen Personal. Gleichzeitig versuchen sie, ihre unpopulären Maßnahmen mit immer gleichen Worthülsen in der Öffentlichkeit zu rechtfertigen.

In der Natur sind Automatismen lebenswichtig. Sie befähigen den Organismus, sich rasch auf Umfeldveränderungen einzustellen, und ermöglichen ein koordiniertes Zusammenspiel aller Körperteile. Damit wird das zentrale Nervensystem entlastet. Zu unterscheiden sind ange-

borene Mechanismen, etwa Schluck- und Kniesehnenreflex, und solche, die erlernt werden. Helfen Automatismen Managern, Unternehmen rascher auf Krisensituationen einzustellen und besser mit der Komplexität umzugehen? Wohl kaum.

Dieser Artikel ist ein Plädoyer für das Überdenken stereotyper Automatismen im Management, er postuliert eine Auszeit für Manager und fasst erste Erkenntnisse unseres Forschungsprojekts „Führung neu leben – Auf der Suche nach Musterbrechern“ zusammen. Ziel dieses Projekts ist es, charakteristische Denkmuster von Managern aufzuspüren, auf denen das heutige Führungsverständnis basiert, und Alternativen zu diesem Verhalten darzustellen. Unsere Analysen brachten bisher folgendes Ergebnis: Die ausgetretenen Pfade zu verlassen ist nicht primär eine Frage von Kreativität. Das kann nur gelingen, wenn handlungsleitende Grundannahmen geändert werden.

## Krisenreaktions-Reflexe

Brechen Umsatz und Ertrag unerwartet ein oder droht ein Skandal in der Öffentlichkeit, müssen Führungskräfte schnell und pragmatisch reagie-

ren. Wer unter Zeit- und Konformitätsdruck agiert, greift reflexhaft auf vermeintlich bewährte Muster zurück. Meistens läuft das auf Zügel anziehen, Top-down-Eingreifen und direktiv führen hinaus. Shareholder und Analysten wollen rasch ergebniswirksame Lösungen sehen. Für Experimente fehlt die Zeit ebenso wie für eine Diskussion mit allen Beteiligten. Manager fühlen sich in der Pflicht und wollen die Verantwortung ganz allein tragen. Das als Folge dieser Reaktionsmuster erlebte misstrauensorientierte Führungsverhalten geht langsam, aber stetig in die reale Unternehmenskultur über. Diese wiederum wird zur Messlatte für Maßnahmen in neuen Krisensituationen.

Das alles hat gravierende Folgen für die Organisation als Ganzes. Gerade in Krisensituationen wäre kollektive Intelligenz dringend nötig. Der Manager aber bekämpft nur die Symptome und provoziert Widerstand, Verschleiß, Demotivation und Unsicherheit bei den Betroffenen. Diese Vorgehensweise verhindert, dass eine Organisation lernen kann und eine Kultur zustande kommt, die Verantwortung im Umgang mit Veränderungen auf mehrere Schultern verteilt.

## Monotone Worthülsen

Wer die von Managern vertretenen Argumentationen bei öffentlichen Auftritten, in Interviews oder Kommentaren in der Wirtschaftspresse analysiert, kann ernüchternd eintönige, stets gleich lautende Sprachroutinen erkennen: „Mit dem Restrukturierungsprogramm fokussieren wir unsere Geschäftsaktivitäten, indem wir uns auf die originären Kernkompetenzen konzentrieren und nicht relevante Aktivitäten out-sourcen.“ Oder: „Dank der Firmenübernahme lassen sich Economies of Scale nutzen, Synergieeffekte erzielen und schließlich die zur nachhaltigen Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit erforderliche kritische Betriebsgröße erreichen.“ Letztlich handelt es sich um in der Community etablierte

Worthülsen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die aktuellen Entscheidungsprozesse haben. Dabei liegt das Problem weniger in einer Angleichung der verwendeten Sprache als vielmehr in einem Circulus vitiosus zwischen Sprache und Wahrnehmung: Werden Äußerungen ständig wiederholt, bestimmen sie mittelfristig die eigene Wahrnehmung und umgekehrt. Gemäß dem von Ludwig Wittgenstein stammenden Ausspruch „Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt“ engen Manager damit die denkbaren Problemlösungsstrategien auf die in der Community akzeptierten Lösungsräume ein. Alles, was jenseits dieser Grenzen liegt, entzieht sich mehr und mehr der Realität.

Bei den beschriebenen Krisenreaktions- und Sprachreflexen handelt es sich um eine Art erworbenes, reflexartiges Verhalten. Darüber müssen wir uns nicht wundern, denn Führungskräfte lernen dies bereits im Studium und verfestigen es später.

Die betriebswirtschaftliche Ausbildung an den Universitäten, Fachhochschulen und Business Schools besteht hauptsächlich aus der Lehre praxisnahen Fachwissens und der Vermittlung einer spezifischen Art zu denken. Die Dozenten konfrontieren die Studierenden mit Fakten und trainieren sie in der Anwendung von Methoden und Techniken, die ihnen helfen sollen, Probleme der betrieblichen Praxis situationsgerecht zu lösen. Gerade die von der Wirtschaft geforderte Praxisorientierung birgt Probleme: Das, was im Unternehmen sowieso passiert, soll durch möglichst nutz-

ökonomischen Logik. Sie blenden Erkenntnisse anderer wissenschaftlicher Disziplinen aus und suggerieren einen objektiven Wirklichkeits- und Wahrheitsanspruch, der bei genauerem

## Die Ausbildung an vielen Universitäten macht potenzielle Führungskräfte zu eindimensional denkenden technokratischen Handwerkern.

wertige Empfehlungen bestätigt respektive verfestigt werden.

Die erlernten Ansätze basieren zudem oft einseitig auf der durch Effizienz und Effektivität getragenen

Hinsehen nicht haltbar ist. Ergebnis dieser Ausbildung sind nahezu uniform geschulte technokratische Handwerker. Sie beherrschen die Sprachroutinen der Community und kennen

tragssituation Rechenschaft ablegen. Strategische Projekte, die sich erst auf lange Sicht rechnen, bleiben zugunsten kurzfristig ertragswirksamer Initiativen auf der Strecke. Investmentbanker konfrontieren das Management mit Szenarien von Mergern, bei denen der Unternehmenswert angeblich markant gesteigert werden kann. Selten erweisen sich die erhofften Synergiepotenziale nachträglich als realisierbar. Die einzigen Gewinner der Transaktion sind die Investmentbanken und die Anwälte. Auch die von der Beratungsindustrie mit großer Marketingpower proklamierten Managementmoden werden zu einem Standard innerhalb der Community. Firmenchefs, die zum Beispiel auf die Balanced Scorecard verzichten, müssen sich rechtfertigen.

Aus den vielfältigen Erwartungen dieser Beeinflusser entstehen Anreizmechanismen für das Management. Nur wer das Spiel nach den definierten Regeln spielen kann und das legitimierende Vokabular beherrscht, hat Erfolg und macht Karriere. Variable Entlohnungssysteme oder lukrative Aktienoptionsprogramme sind der Grund, dass die finanzwirtschaftlichen Zielgrößen auch mittelfristig nicht an Attraktivität verlieren und Manager sich primär mit dem Aktienkurs, nicht aber mit dem Unternehmen identifizieren.

Aufgrund der erläuterten Rahmenbedingungen sind die Verhaltensreflexe unserer Managementelite also durchaus verständlich und erklärbar. Was bewirken sie nun aber?

## Resignierende Manager

Die Qualität der beschriebenen erworbenen Managementreflexe lässt sich anhand ihrer Tauglichkeit in der Wirtschaftspraxis bewerten. Auf jeden Fall hat die Glaubwürdigkeit der Führungselite in letzter Zeit massiv gelitten. Augenfällige Beispiele dafür sind die Selbstbedienungs- und Abzockermentalität einzelner Topmanager und ihre fantasielosen Restrukturierungsprogramme. Verschärft durch

die trendigen, durch die Beratungsbranche hervorgebrachten Strategiewerkzeuge, neudeutsch auch Tools genannt. Zu kurz kommt die Vermittlung der Fähigkeit, handlungsleitende Prämissen zu hinterfragen.

Im weiteren Verlauf der Entwicklung einer Führungspersönlichkeit formulieren Finanzanalysten, Investmentbanker und Berater Erwartungen und tragen damit maßgeblich zu gleichförmigem Verhalten bei. Der Chef eines börsennotierten Unternehmens soll sich um die Mehrung des von den Analysten geforderten Shareholder-Value kümmern und monatlich oder quartalsweise über die Er-

die konjunkturell schwierige Situation, rufen solche Verhaltensweisen nur noch Kopfschütteln hervor.

Auch scheinen sich die Führungskräfte nicht mehr recht wohl in ihrer Haut zu fühlen, wie die Aussage eines Vorstands einer deutschen Großbank zeigt: „Intellektuell haben wir erkannt, dass wir ein anderes Führungsverständnis leben wollen, und dies auch in unserem Leitbild verbindlich dokumentiert. Der Wettbewerbsdruck und die geltenden Rahmenbedingungen führen aber dazu, dass wir uns ohnmächtig fühlen, dieses in der Praxis umzusetzen.“ Manager fühlen sich überfordert. Ohnmächtig spielen sie mit und laufen wie der Hamster im Rad. Immer schneller, ohne echten Qualitätsgewinn, denn doppelt so viel ist oft nicht einmal halb so gut. Eine Auszeit tut Not, um Luft zu holen, Spielregeln zu durchschauen und eigene Strategien zu überdenken.

## Verhaltensmuster brechen

Reflexhaftes Handeln ist gefährlich, wenn die handlungsleitenden Prämissen, auf denen die Automatismen beruhen, zu spät oder nicht erkannt werden. Die Reflexion über Reflexe scheint angezeigt. Reflexion bedeutet das prüfende, vergleichende Nachdenken und bedingt drei entscheidende Fähigkeiten:

**Zeit.** Nehmen Sie sich Zeit, haben Sie den Mut zur Langsamkeit. Bewusstes Unterbrechen ist notwendig, um Neues überhaupt sehen zu können.

**Mut.** Beweisen Sie Zivilcourage, glauben Sie den offensichtlichen und alltäglichen Antworten nicht.

**Distanz.** Gehen Sie auf Abstand, haben Sie Mut zu einem Perspektivwechsel. Reflektierende Manager sind in der Lage, ihr Führungsverständnis jederzeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Sie brechen Regeln, auch wenn sie sich damit exponieren.

Bei unserer wissenschaftlichen Arbeit stießen wir auf vier zentrale Denkmuster, die für das Führungsverhalten verantwortlich sind.

## Muster 1: Manager glauben, sie könnten alles steuern

20 Prozent der Führungskräfte in Deutschland fühlen sich überfordert. Müsste diese Quote – Selbstkritik und Ehrlichkeit vorausgesetzt – nicht wesentlich höher sein? Dass die anderen 80 Prozent der Meinung sind, sie hätten alles im Griff, mag mit dem unbeirrbareren Glauben zusammenhängen, dank Technik und Intelligenz könne jedes System gesteuert werden. Zudem genießen Gestalter in unserer leistungsorientierten Gesellschaft ein hohes Sozialprestige. Deswegen versuchen Manager mit allen Mitteln, auf dem „Driver’s Seat“ zu sitzen.

Ursprung dieser Haltung ist unsere linear-kausale Denkweise. In der Ausbildung lernen wir: Jede Wirkung hat ihre Ursache. Suggestiert wird damit die Beherrschbarkeit und Steuerbarkeit selbst komplexer Systeme. Diese Logik machen sich insbesondere diejenigen zu Eigen, die Führungsverantwortung tragen. Sie glauben, alles steuern zu können, und sind nicht in der Lage, vernetzt, zirkulär und systemisch zu denken. Deshalb entstehen irreversible Umweltschäden, verschwinden Tier- und Pflanzenarten, werden Luft und Wasser vergiftet. Viele Prozesse in der Natur beruhen auf komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Sie sind sehr sensibel gegenüber jeglicher Einflussnahme, und sei diese noch so klein. Unternehmen sind ebenfalls dynamische Systeme, die sich durch Nichtlinearität, Rückkoppelungs- und Kippeffekte sowie Vernetztheit auszeichnen. Kleinste Ursachen können nicht voraussehbare Wirkungen entfalten. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung: Unstrittig ist, dass die Funktionsfähigkeit unserer Gesellschaft der Steuerung bedarf. Unklar ist jedoch, wer jeweils steuert: das Management, das System selbst oder beide?

**Alternative:** Musterbrecher akzeptieren, dass sich Unternehmen durch Menschen nicht deterministisch steu-

ern lassen. Sie sind in der Rolle des selbst ernannten Gestalters bescheiden, gelassen und souverän. Bescheiden, was Anspruch und Wirkung einer persönlichen Einflussnahme betrifft. Gelassen im Sinne des Loslassenkönnens 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.

Nicht steuern bedeutet nicht, totales Chaos zu produzieren, sondern es bedeutet, Selbststeuerung zuzulassen. Das Gegenteil von Hierarchie ist nicht Anarchie, das zeigt das Beispiel des Orpheus Chamber Orchestra. Es ist eines der berühmtesten Orchester der Welt, braucht aber keinen Dirigenten, sondern baut auf die Talente, das musikalische Können und leidenschaftliche Engagement jedes Mitglieds. Trotzdem ist das Ensemble nicht führungslos. Gerade weil es keinen Dirigenten gibt, müssen alle ihre Ideen zur musikalischen Interpretation beitragen und Verantwortung übernehmen. Jeder Musiker schlüpft nach dem Rotationsprinzip einmal in eine Führungsrolle. Musterbrecher erkennen, dass sie als Dirigent oder Manager nicht die gesamte Verantwortung tragen können.

## Muster 2: Manager pflegen eine Misstrauenskultur

Viele Führungskräfte vertrauen primär Normen und Regeln, nicht aber Menschen. Sie versuchen, die menschliche Unvollkommenheit durch organisatorische Anweisungen, bürokratische Regelungen und rigide Kontrolle zu regulieren. Typisch für misstrauensorientierte Organisationen ist die Auslegung der Systeme auf den schlimmsten aller denkbaren Fälle – Prophylaxe für den worst case. Ein Beispiel: In einem großen deutschen Versicherungskonzern durften Mitarbeiter lange Zeit ihre Kleidung auf Kosten der Firma reinigen lassen,

wenn sie auf Dienstreise waren. Hin und wieder nahm ein Mitarbeiter auch seine Schmutzwäsche von zu Hause mit, um diese auf Firmenkosten waschen zu lassen. Die Reaktion des Managements auf den Missbrauch war ein „Wäscheerlass“: Die Firma bezahlte nur noch die Hälfte der Reinigungskosten auf Dienstreisen. Diese Regelung galt auch für heiße Länder. Wer nicht selbst bezahlte, saß also mit verschwitztem Hemd in Besprechungen mit wichtigen Kunden, ganz zu schweigen von Loyalitätsverlusten und Frustration bei den Mitarbeitern.

Diese Haltung entspringt einem negativen Menschenbild. Der amerikanische Managementvordenker Douglas McGregor

## Eine misstrauensbasierte Unternehmenskultur bringt die Mitarbeiter dazu, das System zu betrügen.

schrieb 1960 in seiner Theorie X, der Mensch habe eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versuche, diese so weit als möglich zu vermeiden. Er habe außerdem wenig Ehrgeiz, lehne die Übernahme von Verantwortung ab und wünsche sich vor allem Sicherheit. Diese Annahmen sind die Ursache für eine misstrauensbasierte Führung und setzen eine gefährliche Spirale in Gang: Das Management verkleinert Handlungsspielräume, daraufhin engagieren sich die Mitarbeiter weniger und wollen keine Verantwortung mehr übernehmen.

Mangelndes Vertrauen durch Normen und Systeme auszugleichen ist nicht möglich. Entweder Sie haben Mitarbeiter, denen Sie vertrauen können, oder Sie haben sie nicht. Der Missbrauch von Vertrauen lässt sich durch kein noch so intelligent konzipiertes System verhindern. Mit Sicherheit aber frustriert übermäßige Kontrolle die Vertrauenswürdigsten

und kanalisiert deren kreative Energie in Richtung Systembetrug.

**Alternative:** Ausgehend von einem positiven Menschenbild, trauen Musterbrecher Menschen zu, dass sie ihr Bestes geben und fähig und willens sind, sich selbst zu kontrollieren und zu motivieren. Sie begegnen ihnen mit Respekt und Wertschätzung und trauen ihnen wirklich Großes zu. Damit schaffen sie die besten Voraussetzungen, dass Mitarbeiter sich mit der Aufgabe identifizieren, sich einbringen und eigenverantwortlich handeln. Sie erkennen und erleben, wie das vorhandene Kreativpotenzial nutzbar wird. Vertrauen ist die einzige wirkungsvolle Möglichkeit, um die zunehmende Komplexität in den Griff zu bekommen.

So hat sich der Mischkonzern 3M zum Ziel gesetzt, 30 Prozent seines jährlichen Umsatzes mit Produkten zu erwirtschaften, deren Markteinführung nicht länger als vier Jahre zurückliegt. Um das zu schaffen, stellt das Management Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung von 15 Prozent ihrer Arbeitszeit frei. In dieser Zeit sollen sie sich mit kreativen Projekten ihrer Wahl beschäftigen. Das Gewähren solcher Freiräume trägt dazu bei, dass das Unternehmen über 60 000 Produkte in 40 Produktsparten verfügt.

Misstrauen prägt eine Unternehmenskultur, deren immense Opportunitätskosten jedes Budget sprengen.

Falls Sie glauben, die Misstrauensorientierung verursache in Ihrer Firma keine Probleme oder Kosten, raten wir Ihnen, einmal genauer hinzusehen. Nehmen wir zum Beispiel das Zeiterfassungssystem oder das Formular zur Reisekostenabrechnung. Für solche und ähnliche Kontrollmechanismen fällt sicher einiges an Material-, Anlage- und Transaktionskosten an.

## Muster 3: Manager scheuen die Verschiedenheit

Um die zunehmende Komplexität in Unternehmen zu beherrschen, vertraut das Management heutzutage oft blind auf Reduktionsstrategien. Ein großer Teil von Führungshandlungen zielt deshalb darauf ab, alle Mitarbeiter und Systeme zu normieren und zu vereinheitlichen. Mit Akribie und viel Energie werden Ecken und Kanten entfernt, um normierte Subjekte zu erhalten. Schleifmühlen in Unternehmen gibt es viele. Etwa das dreistufige Assessmentverfahren für neue Bewerber, das einheitliche Beurteilungssystem im Jahresrhythmus oder die standardisierte Karriereplanung.

Manager tun sich schwer, Unterschiedlichkeit zu akzeptieren und mit ihr umzugehen. Vielfalt erhöht die Komplexität in Organisationen. Allerdings sehen viele sie nicht als Chance, sondern eher als Bedrohung. Aus der Systemtheorie wissen wir, dass die Funktionsfähigkeit eines Systems maßgeblich von seinen möglichen Zuständen, das heißt von der eigenen Vielfältigkeit abhängt. Bereits 1956 hat der britische Organisationstheoretiker William Ross Ashby folgendes Gesetz formuliert: „Nur Varietät kann Varietät absorbieren.“ Demnach muss das Verhaltensrepertoire einer effektiven Lenkungsinstanz der Komplexität der jeweiligen Situation ebenbürtig sein. Zur Bewältigung der gestiegenen Unternehmenskomplexität ist also nicht weniger, sondern mehr Verschiedenheit erforderlich.

**Alternative:** Musterbrecher erkennen Unterschiedlichkeit als Chance und kultivieren sie, indem sie Vielfalt bewusst zulassen. Sie nehmen Abstand von geklonten Mitarbeitern und integrieren Querdenker in ihre Organisation. Sie eliminieren konsequent die vielfältigen Schleifmühlen und lassen sich von den freigesetzten Kreativpotenzialen überraschen. Die Boston Consulting Group zum Beispiel setzt bewusst auf Vielfalt bei

der Rekrutierung ihrer Berater. Die Philosophie lautet sinngemäß: Wir suchen interessante, einmalige Lebensbiografien mit ausgeprägten Sozialkompetenzen. Ob Mediziner, Theologe, Astronom oder Physiker, alle sind bei uns herzlich willkommen. Intelligente Lösungen für unsere Kunden entstehen durch interdisziplinäre Vielfalt.

## Muster 4: Manager klagen, anstatt zu handeln

Konversationen am Arbeitsplatz gleichen oft Klageliedern. Manager jammern über Zustände, Umstände und Rahmenbedingungen und bestärken sich darin gegenseitig. Sie fühlen sich ohnmächtig, fremdbestimmt und letztlich nicht in der Lage, Muster zu durchbrechen, gegen den Strom zu schwimmen und eigenverantwortlich zu handeln. Sie zeigen mit dem Finger auf andere, flüchten sich in Schuldzuweisungen und rechtfertigen ihr reflexhaftes Mitschwimmen mit externen Sachzwängen. Bei näherem Betrachten entpuppt sich diese Denkhaltung als Selbstschutz. Weshalb unterschätzen Manager ihre eigenen Möglichkeiten?

Die Funktionsmechanismen unserer Organisationen resultieren aus der Art, wie sie durch das Management gelebt werden. Wenn eine Gesellschaft sich selbst als leistungs- oder wettbewerbsorientiert beschreibt, entwickelt sie genau diese Werte und gibt sie weiter. Wenn sich Führungskräfte an den beschriebenen Erwartungen der Beeinflusser orientieren, ohne nachzudenken, und sich mit dem Vokabular der Community begnügen, entsteht eine Kultur, die explizit diesen Prämissen Vorschub leistet – unabhängig davon, wie oft der geschaffene Zustand moralisch oder emotional auch beklagt wird.

Unser Verhalten erzeugt Umstände, in und mit denen wir leben müssen – und dieses Müssen wiederum bildet die Grenzen eigenverantwortlichen

Handelns. Die Unternehmenswelt ist so, wie wir sie uns selbst gestalten. Daraus folgt: Wir können jederzeit eine andere Realität haben. Systemmechanismen können sich ändern, wenn Menschen darauf Einfluss nehmen, die eine entsprechende Geisteshaltung besitzen. Da liegt der Ansatzpunkt für jegliche Veränderung.

**Alternative:** Musterbrecher sind nicht auf der Suche nach jemandem, dem sie die Schuld für Fehlentwicklungen geben können. Sie erkennen, dass hinter vermeintlichen Sachzwängen persönliche Denkwänge stecken. In letzter Konsequenz trägt jeder selbst die Verantwortung für die eigene Effektivität und für die Umstände, die er oft beklagt.

Wie viel der Einzelne erreichen kann, wenn er sich nicht um die äußeren Umstände kümmert, bewies der Gründer der Township-Universität in Johannesburg, Taddy Blecher. 1995 wollte der heute 36-Jährige Südafrika verlassen. Wenige Tage vor dem geplanten Umzug in die USA, so Blecher, mahnte ihn plötzlich sein Gewissen: „Warum rennst du davon? Kannst du in diesem Land nicht wichtigere Dinge tun?“ Blecher schloss sich der Community & Individual Development Association an – einer Entwicklungsorganisation in den schwarzen Townships – und gründete die CIDA Universität Johannesburg, die erste Hochschule der Welt, die ausschließlich armen Studenten offen steht. Die jährlichen Studiengebühren der etwa 1600 Studenten betragen 42 Euro. Die Hochschule verursacht gerade mal ein Hundertstel der Kosten einer Universität in der Ersten Welt. Blecher will insbesondere den Studenten zur Selbstachtung verhelfen. Renommiertere Unternehmen wie die Technologieschmiede SAP oder der Automobilkonzern DaimlerChrysler unterstützen mittlerweile als Sponsoren die Hochschule, Oxford-Professoren reisen nach Johannesburg, und das World Economic Forum in Davos verlieh Taddy Blecher 2002 die Auszeichnung „Global Leader for Tomorrow“.

Etwas alltagsorientierter führt uns das Statement von Anita Roddick, der Gründerin des Alternativ-Kosmetikunternehmens The Body Shop, vor Augen, dass Engagement sich auf jeden Fall lohnt: „Wenn Sie glauben, Sie seien zu unbedeutend und zu machtlos, um einen Unterschied herbeizuführen, dann haben Sie noch nie eine Nacht mit einer Stechmücke im selben Zimmer verbracht.“ ■

## SERVICE

### LITERATUR

BAGUSAT, O.: *Die Rolle der Sprache beim Problemlösen: Eine sprach(spiel)theoretische Untersuchung für die Managementdisziplin, Dissertation in Vorbereitung, Universität der Bundeswehr München, 2003.*

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I.: *Visionary Companies, Artemis/Patmos 1995.*

PAWLOW, I. P.: *Die bedingten Reflexe – die grundlegenden Forschungen des russischen Nobelpreisträgers, Kindler 1972.*

SEIFTER, H.; ECONOMY, P.: *Das virtuose Unternehmen, Campus 2001.*

WÜTHRICH, H. A.; WINTER, W.; PHILIPP, A. F.: *Die Rückkehr des Hofnarren – Einladung zur Reflexion nicht nur für Manager!, Gellius Verlag 2001.*

WÜTHRICH, H. A.; OSMETZ, D.; PHILIPP, A. F.: *Stillstand im Wandel – Illusion Change Management, Gellius Verlag 2002.*

DIETERICH, J.: *Konzentration auf das Wesentliche, in: Brand eins, 5/2003, Seite 72 ff.*

### KONTAKT ZUM AUTOR

[hans.wuethrich@unibwmuemchen.de](mailto:hans.wuethrich@unibwmuemchen.de)

© 2003 Harvard Businessmanager  
Für Nachdrucke siehe Seite 110