

«Führen als Profession»

.... gegen die Perfektionierung des Falschen

oder - das Gegenteil von gut ist gut gemeint!

DSGTA | 18. März 2018 | Luzern

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

positive Konnotation von «Professionalität»

... ich wünsche mir die Operation durch den Profi

... Professionalität bildet Garant für Qualität

... Professionalität korreliert positiv mit Status

... unsere Gesellschaft ist eine Expertokratie

...

immer dann, wenn etwas zur Selbstverständlichkeit wird,

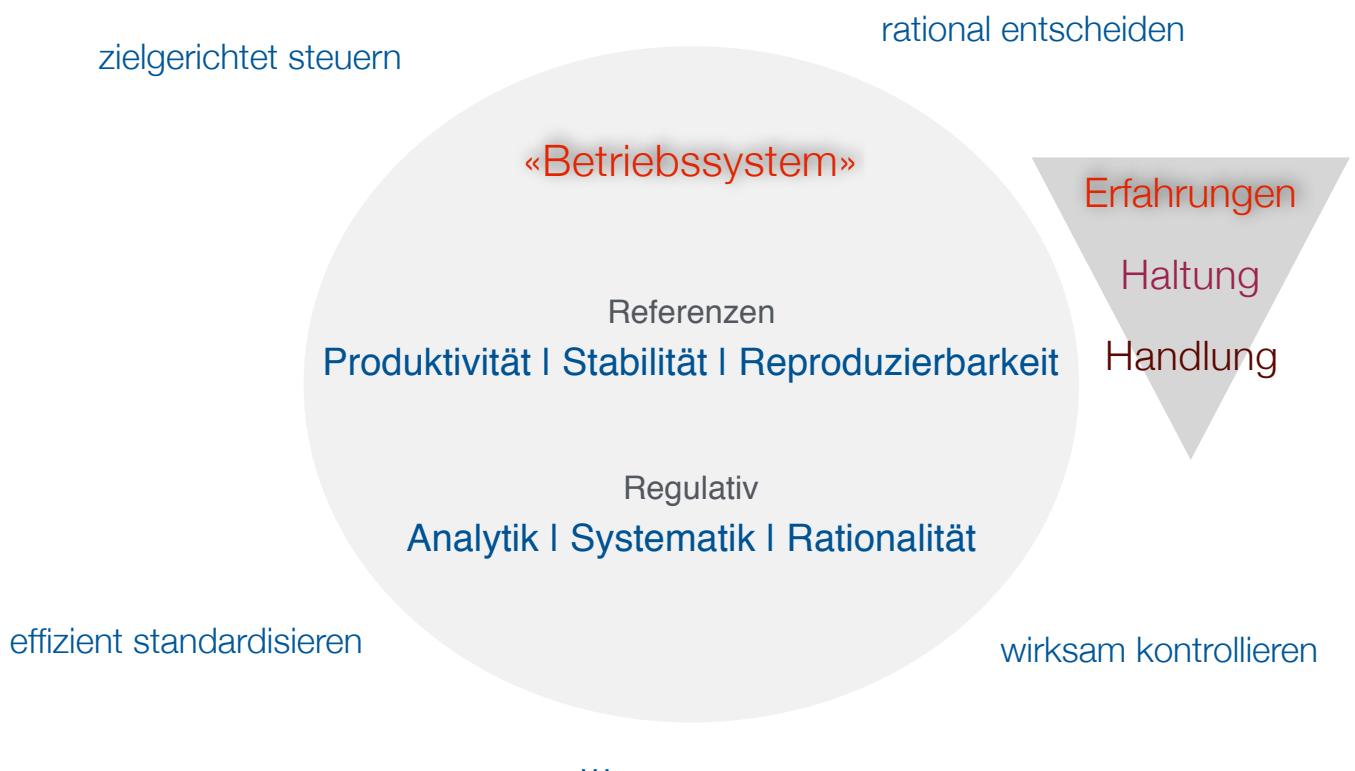
lohnt es die *Fragezeichen tiefer* zu setzen!

eine Führungskraft handelt professionell,
wenn sie ...



*den Rollenerwartungen gerecht wird, d.h.
die Standards der Profession korrekt
anwendet*

Standards der Management-Professionalität



Standards der Management-Professionalität

zielgerichtet steuern

Komplexe Systeme lassen sich nicht steuern, sie sind lediglich irritierter!

MbO

rational entscheiden

*Rationalität ist reine Rhetorik!
Mehrwert von Intuition und Heuristiken*

Investitionsentscheidungen

«Betriebssystem»

Nebenwirkungen im Beipackettel des professionellen Managements

Analytik | Systematik | Rationalität

effizient standardisieren

Standardisierungslogik differenziert anwenden

Assessment Verfahren

wirksam kontrollieren

Vertrauen ist alternativlos - wir müssen immer vertrauen

Compliance

...

Erwartungswelt

Wertbeitrag – nicht die Hierarchie sondern die bessere Lösung zählt

Transparenz – ungehinderter Zugang zu Informationen, kein Verständnis für Informationsmonopole und Informationsasymmetrien

Freiwilligkeit – Aufgaben werden gewählt nicht verteilt und zugeteilt

Ideenfluss – freier Fluss von Ideen, Meinungsäußerung nicht kontrollierbar

Autonomie – selbstbestimmtes, neigungsorientiertes Handeln

Spass – hohe intrinsische Motivation



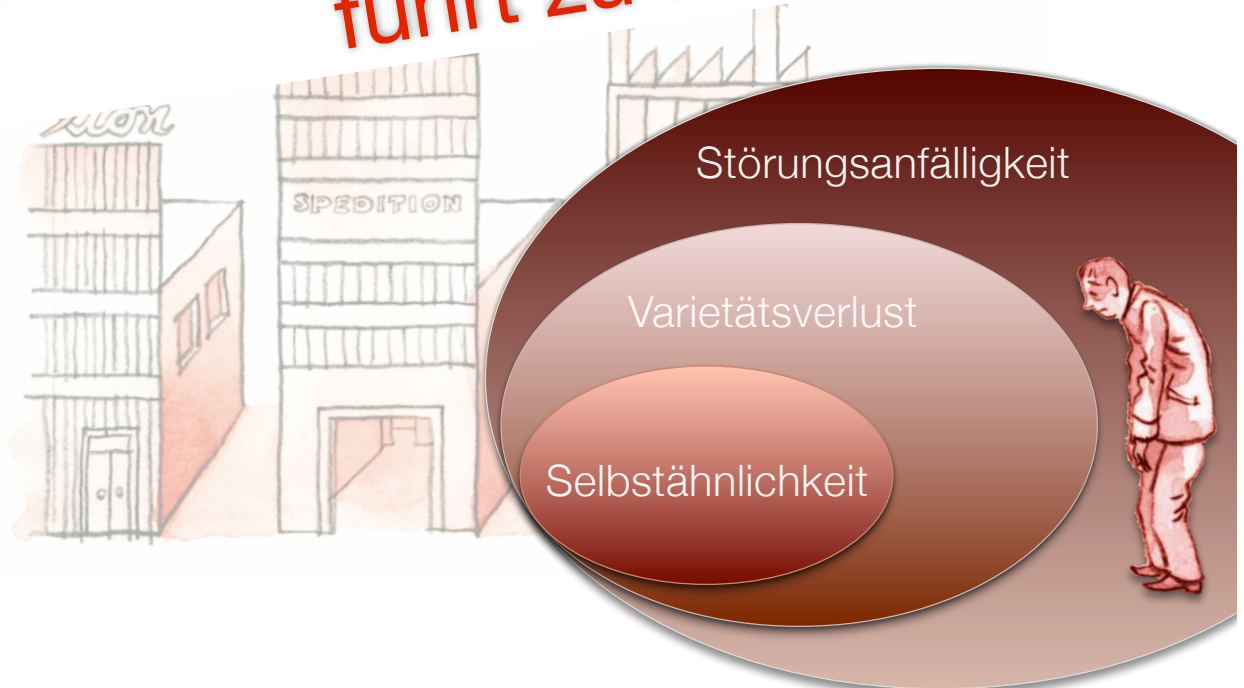
Organisationale Realität



Bevormundung
Regelungsdichte
Überorganisation
Kontrollfetischismus



standardisierte
«Management-Professionalität»
führt zu ...

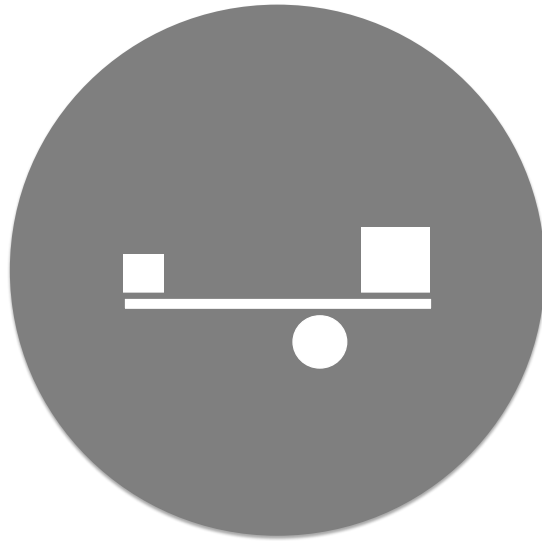


| intelligente Lösungen bedingen die
Bereitschaft, eigene und kollektive
Erfahrungswelten zu
verlassen und Kontraintuitives
zu wagen |

«Erfahrung ist das Ende aller Fantasie» - Einstein

Konturen einer **De**-Professionalisierung der standardisierten Professionalität

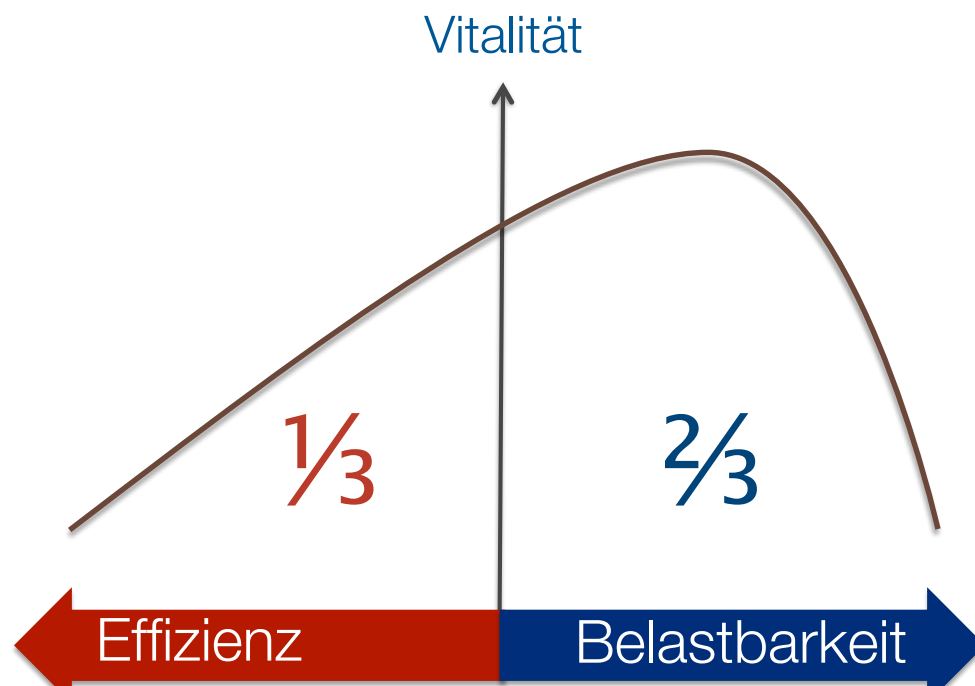
1.



Zielrichtung

Robustheit vor Effizienz

«Verschwendung als Investition sehen»



organisationale **Resilienz**

«Fähigkeit ... mit Schocks und Störungen
selbstregulierend so umzugehen, dass die Vitalität
erhalten bleibt

Unsicherheit schafft Sicherheit!



Varietät als Treiber der Resilienz



Gesetz der erforderlichen Varietät

W. Ross Ashby 1956

Ein System kann sich in einem komplexen Umfeld nur dann erfolgreich auf ein Ziel ausrichten, wenn es der Umfeld- resp. Aussenkomplexität mit einer entsprechenden System- resp. **Binnenkomplexität** begegnet.

«*Only variety can destroy variety*»

Rekrutierung: Passgenauigkeit oder ...

Konturen einer De-Professionalisierung

2.



Zielrichtung

Experiment vor Plan

«Neugier statt Blaupause»

«viable Lösungen» suchen

... wer für ein komplexes Problem behauptet, ***DIE*** Lösung zu kennen, hat das Problem ***nicht*** erkannt!

Halt in der Planungs- & Projektlogik -

Führung kennt Lösung, zeigt den Weg und hat die Dinge im Griff

Fokus auf «beste Lösungen»



Vertrauen in das Experiment - Undenkbares denken. Neues

Team / Organisation findet beste Lösungen, Intelligenz im Kollektiv nutzen

Fokus auf «viable Lösungen»

Organisation als «Labor» verstehen

Vertrauen in den Zufall und die Intuition

Vorläufigkeit des Wissens akzeptieren - Toleranz des Unklaren

Lizenz zum Experimentieren

Beginnen ohne das Ende zu kennen

Kontraintuitives zulassen

- *unproduktiv produktiv sein*
- *mehr Führung durch weniger Führung*
- *mit Umwegen direkt ans Ziel*
- *laienhaft professionell sein*

«Durch Torheit zu einem Stück mehr Vernunft!» J. March

Experimente - Fragen an die Organisation



*Experimente helfen Potenziale und verborgene Energien zu mobilisieren -
sie entlarven bisherige Denkblockaden -
sie widerlegen Standards und Dogmen -
sie schaffen Wissen*

Experimentelle Settings

Bottom-Up-Reporting

Selbstorganisierte Teams

Antwortverzicht - Führen durch
intelligente Fragen

Ausschreibung von
Projekten

Maschinenstillstand alle 10 Tage

20% Kreativzeit

Selbstbestimmte
Gehälter

Spesen ins Intranet -
Spesenreglement mit 5 Worten

Abteilungen ohne
Zielvorgaben & Controlling

Führungsrollentausch |
Führungsverzicht

ROWE - Ergebnis
statt Präsenz

Rekrutierung atypischer
Lebensbiografien

Hospitationen

Experiment «Führungsrollentausch»

GF

Einkauf

Leiter Einkauf

Produktion

Leiter Produktion

Marketing

Leiter Marketing

Finanzen

Leiterin Finanzen

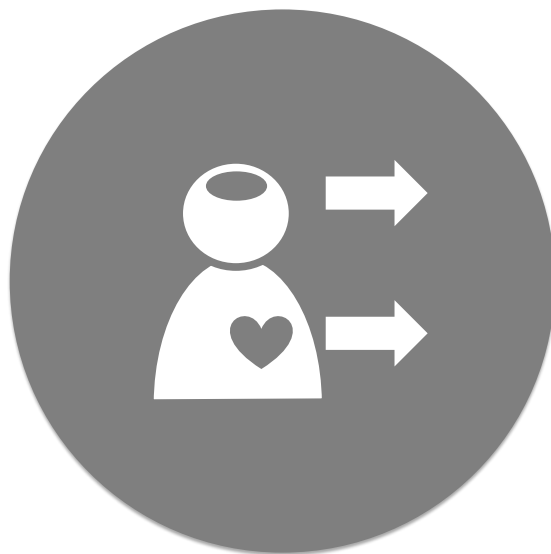
Mehrwert fachlicher Inkompetenz

Experiment Führungsverzicht

vier Monate auf Weltreise

Konturen einer De-Professionalisierung

3.



Zielrichtung

Urteilstkraft vor Instanz

«Menschen überfordern»

dominantes Menschenbild

... sind eher unmündig

... sind einzustufen und zu beurteilen

... müssen motiviert werden



... wollen geführt werden

... müssen von ihren Defiziten befreit werden

... gefährliche Spirale



*Provokation dessen, was man verhindern möchte -
Ausbruch aus der Spirale!*



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 Roebers

... «Soziale» Programmierung des Gehirns

Soziale Fairness, Mitgefühl und Gerechtigkeit stellen
neurobiologisch verankerte Gefühle dar.

Joachim Baue

Nutzenkalkül, Rücksichtslosigkeit und Gier sind
nicht die Haupttriebkkräfte des Menschen sondern

Ergebnis einer gezielten Züchtung

Ernst Fehr

4.



Zielrichtung

Struktur vor Kultur

«Durch's Knie ins Herz»

Toxische Prämissen

Kultur lässt sich greifen und formen

«Wir arbeiten jetzt verstärkt an unserer Kultur»

«Wir setzen das Thema Unternehmenskultur ganz oben auf die Agenda.»

«Wer macht eigentlich die Kulturbausteine?»

*Kultur ist immer das Ergebnis von etwas - Mitarbeitende
verhalten sich gemäss dem Kontext, in dem sie sich bewegen |
Einzige Möglichkeit - etwas tun oder weglassen und abwarten,
welche Effekte entstehen*

Kein kultureller Wandel ohne Leidensdruck

Wandel als Prozess und nicht als Episode sehen

Menschen als Kulturträger lassen sich zielgerichtet verändern



Gerhard Roth

motorische Veränderung



kognitive Veränderung



emotionale Veränderung



«Menschen, wenn sie erwachsen sind, lassen sich von aussen nicht mehr verändern!»

Kontext verändern - durchs Knie ins Herz!

Verzicht auf Kulturprogramme

Experimente als intelligente Form der Kulturentwicklung

«Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen» - Aristoteles

Fazit - im Kontext komplexer Systeme

... erweist sich jede normierte, an Standards orientierte

Professionalität als dysfunktional

... benötigen wir eine «viable» Professionalität

... gilt: einziger Standard, ständiges Hinterfragen des

Standards - Zugang: Experimente

professionell unprofessionell

haben wir den **Mut** !



Für Interessierte !

