

«Resilienz in Organisationen»

... musterbrechende Denkangebote

für Führungspersonen

Bikantonale Netzwerktagung BS & BL | Messe Basel | 08.03.2018

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



Erfahrungen

Haltung

Handlung

Führungsumfeld

Dynamik

Unsicherheit

Komplexität

- ... Unstabiles stabil halten
- ... Nicht Veränderbares verändern
- ... Unverantwortbares verantworten
- ... Nicht-Steuerbares steuern
- ... Unplanbares planen

... ergebnisoffene Lernprozesse mit Ergebnisgarantie

... Fördern und Potenzialentfaltung mit Notennachweis

Leben in und mit Paradoxien

... dominantes Reaktionsmuster

Reduktionslogik

Professionalisierung
Arbeit im System
Ziel
Ressourcenoptimierung
Mittel
Leitbilder | Strategien
Regeln
Strukturen | Prozesse
Instrumente
etc.

Wirk-, Handlungsmöglichkeiten
und Zustandsformen eines
Systems

Regelwerke funktionieren nur in
stabilen Rahmenbedingungen
unterschätzte **dysfunktionale**
Folge- und Nebeneffekte

Regelungsdichte



Zehn Gebote 279
Unabhängigkeitserklärung 300

EU-Verordnung über den
Import von Karamellbonbons 25'911

Eigenes Spesenreglement ?

»Aufgeräumte« Organisationen





Kontrollfetischismus



Enthusiasmus



Erstarrung

Mitarbeitende ohne Leidenschaft

Ersticken in der Bürokratie

Fehlender Spaß an der Arbeit

Egoismen & Egoismus

„Stornobetrag“

Zahlen-Daten-Faktenkult

Innere Kündigung

Kollektive Erschöpfung

Reformmüdigkeit

«Das Spannendste bei uns ist der Feueralarm.»

Primat der «Reduktionslogik»



Unsicherheit schafft Sicherheit!





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»

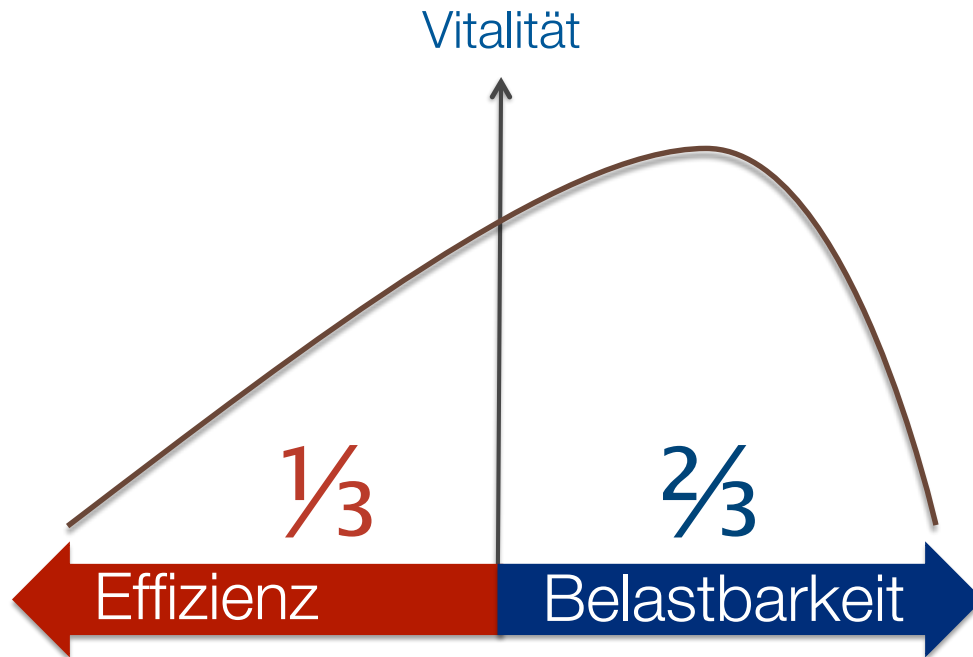
... alternatives Reaktionsmuster

Varietätsreduktion

Professionalisierung
Arbeit im System
Ziel -
Ressourcenoptimierung
Mittel -
Leitbilder | Strategien
Regeln
Strukturen | Prozesse
Instrumente
etc.

Varietäterhöhung

Resilienz



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

Gestaltungsfeld

Biografische Vielfalt kultivieren

«Haus mit kantigen Steinen bauen -

Kugeln rollen weg!»

Varietät statt Passgenauigkeit -

Mitarbeitende rekrutieren, die **nicht** zur Organisation passen

Jeder Mensch wird als Original geboren, aber die meisten sterben als Kopie - K. Schmidt

Übereffizienz abbauen

«De-Professionalisierung und Entrümpelung»

Varietät statt Effizienz -

Autonomie | Selbstorganisation | Redundanzen

Die Menschen haben so viel mehr zu geben, als nur Regeln zu befolgen - M. Werlen



Roger Herzog

«Wir sind Experten im Vereinfachen!»

Fokus auf Potenzialentfaltung

«Wenig harte Pole und maximale Freiheiten»

Varietät statt Entmündigung -

Führung neu denken - zutrauen und loslassen

Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen - J.G. Frey

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!*

| **Selbstbestimmung** –
wann und wo man arbeiten will; bis
drei Tage pro Woche Home-Office |

| Urlaub nach Bedarf und Gusto |

Netflix



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.

Nichts aktiviert die Motivationssysteme im Gehirn so sehr wie
der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht
auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendungen.

Joachim Baue

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

Ergebnis einer gezielten Züchtung Ernst Fehr

Gestaltungsfeld

Lizenz zum Experimentieren

«Organisation als Prototyp verstehen»

Varietät statt Dogmatismus -

Neue Erfahrungswelten kreieren

Wir sind Experimente: wollen wir es auch sein! - F. Nietzsche

Experimente - «... die Organisation fragen»



*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



Klebebandhersteller in Ruswil
400 Mitarbeitende, 100 Mio Umsatz

Alle 10 Tage stehen die Maschinen still

und die Arbeit ruht in den Büros und der Produktion

Tag reserviert fürs Nachdenken über Arbeitsabläufe und Fehler

In Workshops werden die Ideen diskutiert und direkt ausprobiert

Eigene Mitarbeitende sind die besten Unternehmensberater

Quelle: brandeins, 9/215, S. 94-98

Experiment «Führungsrollentausch»



Mehrwert fachlicher Inkompetenz

Experiment Führungsverzicht

vier Monate auf Weltreise

Andreas Glemser

Dialog

$$V \times D = HQL$$

Velfalt Dialogische Diskurskultur Höhere Qualität von Lösung



David Bohm,
Quantenphysiker,
1917-1992

1. Zuhören
2. Respektieren
3. Artikulieren - authentisches an- und aussprechen
4. Suspendieren - Gefühle aufnehmen ohne Bewertung
5. Partizipieren - an etwas Grossem teilhaben
6. Das Denken beobachten

eine resiliente Organisation ...

- erkennt die **Varietät** als Treiber der Vitalität
- ist bereit Führung **NEU** zu denken und zu leben
- investiert in das Reflexionsvermögen ihrer Führungskräfte

haben wir den **Mut** !



Für Interessierte !

