



## Gesundheit | Kultur | Unternehmen

Wie die Integration von BGM in  
die Unternehmenskultur gelingt

AOK-Tagung am 14.03.2018  
in München



## „Betriebliche Gesundheit bedingt Musterbrüche in der Führung“



### Univ.-Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

Universität der Bundeswehr München  
Institut für die Entwicklung zukunftsfähiger  
Organisationen  
Lehrstuhl für Internationales Management;  
Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen,  
Buchautor und Coach  
[www.unibw.de/im](http://www.unibw.de/im)  
[www.musterbrecher.de](http://www.musterbrecher.de)

### Forschungs-Schwerpunkte:

- „Leadership Exzellenz“: Ansätze zur »De-Professionalisierung« von Führung und resilienzzentrierte Führung
- „Experimentelles Management“: Kultur- und Führungsentwicklung auf experimenteller Basis

### „Betriebliche Gesundheit bedingt Musterbrüche in der Führung“

Für die nachhaltige organisationale Gesundheit sind Musterbrüche in der Führung erforderlich. Der wohl anspruchsvollste Bruch besteht darin, die Organisation konsequent als Labor zu verstehen und den Mut zu haben, durch eine experimentelle, potenziensorientierte Führung die betriebliche Varietät stets zu erhöhen. Die Herausforderung an die Führung lautet: Primat der Effizienz durchbrechen und Vielfalt kultivieren!

In seinem Vortrag entführt Professor Wüthrich in die Welt der Musterbrecher. Musterbrecher sind Persönlichkeiten, die den vordergründigen Antworten misstrauen, die Fragezeichen tiefer setzen, das Undenkbare denken und experimentieren. Sie verwenden das Anderssein nicht als Etikett und führen mit einer anderen Haltung. Auch für die betriebliche Gesundheit ist diese »andere« Führungshaltung entscheidend. Wüthrich fordert deshalb Führungskräfte auf, das Experiment zu wagen und unreflektierte Muster zu überwinden.

### Auswahl an Veröffentlichungen

Wüthrich, H. A.: Unternehmensgesundheit – Robust durch Experimente, in: managerSeminar, Heft 236, November 2017, S. 10-15

Kaduk, S. / Osmetz, D. / Wüthrich, H. A.: MusterbrecherX, Ein Prospekt für mutige Führung, Hamburg 2017

Wüthrich, H. A.: Gesundheit durch Vielfalt – Denkangebote zur Resilienzvorsorge, in: zfo 05/2015, S. 346-347

Kaduk, S. / Osmetz, D. / Wüthrich, H. A. / Hammer, D.: Musterbrecher - Die Kunst, das Spiel zu drehen, 3. Aufl. Hamburg 2013

Wüthrich, H. A. / Osmetz, D. / Kaduk, S.: Musterbrecher - Führung neu leben, 3. Aufl., Wiesbaden 2008

»*Betriebliche Gesundheit bedingt  
Musterbrüche in der Führung*«

BGM-Tagung vom 14. März 2018 | AOK | München

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

eine vitale Organisation ist **mehr** als die Summe  
ihrer gesunden Mitarbeitenden

gesund, vital ...



unversehrt | robust



belastbar | überlebensfähig

*intelligenter Umgang mit Störungen  
und Herausforderungen*

## Führungsherausforderungen

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

**«andere» HALTUNG +  
METAKOMPETENZEN**  
Leben in und mit Paradoxien

# Rollenverständnis



## Arbeit im System



Alles im Griff haben |  
Systemperfektionierung

Führung steuert !

... kontrolliert !

... standardisiert !

... entscheidet rational !

... benötigt kurzfristige  
Erfolge !

... beschleunigt !

... orientiert sich an  
Rahmenbedingungen !

»Primat der Effizienz«

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 & Einzelkämpfertum

Kreativer Systembetrug

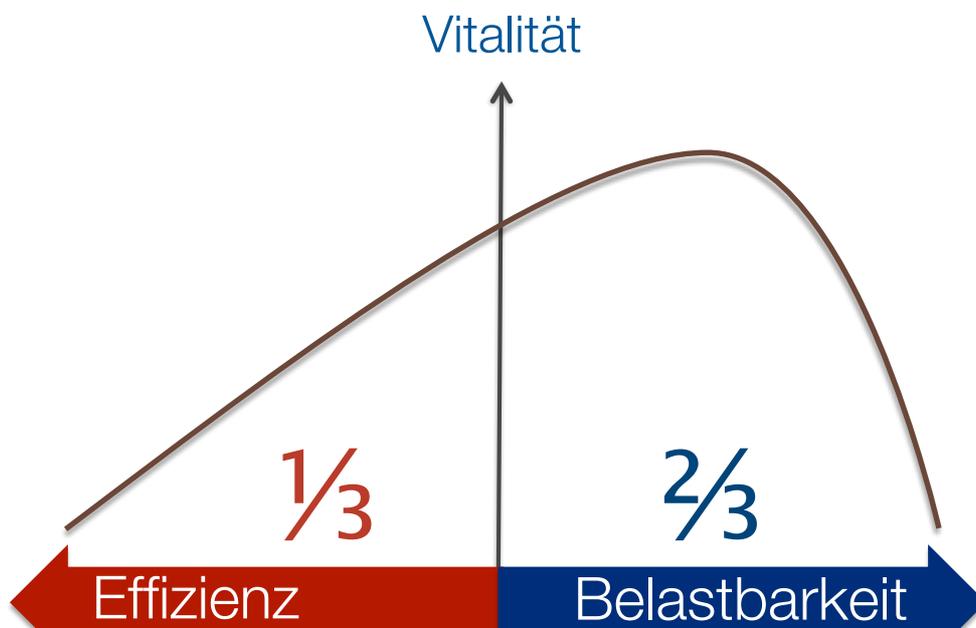
Zahlen-Daten-Faktenkult

Innere Kündigung

Kollektive Erschöpfung

Reformmüdigkeit

# »Primat der Effizienz«



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»*

Betriebliche Gesundheit und Resilienz bedingen einen  
**Musterbruch** in der **Führung**

*Erstes Musterbruch*

Biografische Vielfalt nutzen

»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!*



**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

*Vierter Musterbruch*

Lizenz zum Experimentieren

»Organisation als Prototyp verstehen«

**Varietät** statt Dogmatismus -

Neue Erfahrungswelten kreieren

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

# Experimente - »Fragen an die Organisation«



*Experimente helfen Potenziale und verborgene Energien zu mobilisieren -  
sie entlarven bisherige Denkkonzepte -  
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

**Selbstmanagement -  
es beginnt bei mir!**

*Ich sehe, dass ich nicht sehe, was ich nicht sehe!*



# Selbstaussbeutung vermeiden

- ausgeprägtes Pflichtgefühl
- hohes Verantwortungsbewusstsein
- starke Identifikation mit der Aufgabe
- ehrgeiziger Eigenanspruch
- «Moralischer Stress»

## Persönlichkeits-Merkmale

- chronischer Zeitmangel
  - Zeit zur Regeneration
  - Denk- und Reflexionszeit
  - Zeit für Privates
- Selbstaussbeutung

## beobachtbare Realitäten



## Führungs-Verhalten

- Angst, konsequent zu vertrauen
- Schwierigkeiten loszulassen
- Tendenz alles selbst zu tun
- für andere mit- und vordenken
- Führen durch Antworten
- Mikromanagement

# Rollenverständnis überdenken

## Arbeit im System

Ressourcen-  
optimierung

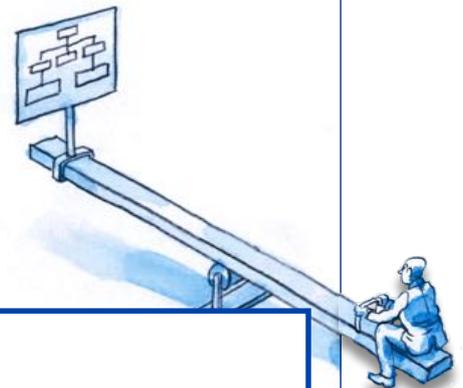


Gehorsam  
Sorgfalt  
Intellekt

**20 %**

## Arbeit am System

Potenzialentfaltung



Hingabe  
Kreativität  
Initiative

**80 %**

# «viable Lösungen» suchen

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

Eindeutige Lösungen

Halt in der Planungs- & Projektlogik -  
Mehr desselben

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

Fokus auf «beste Lösungen»

DIE Lösung gibt es nicht

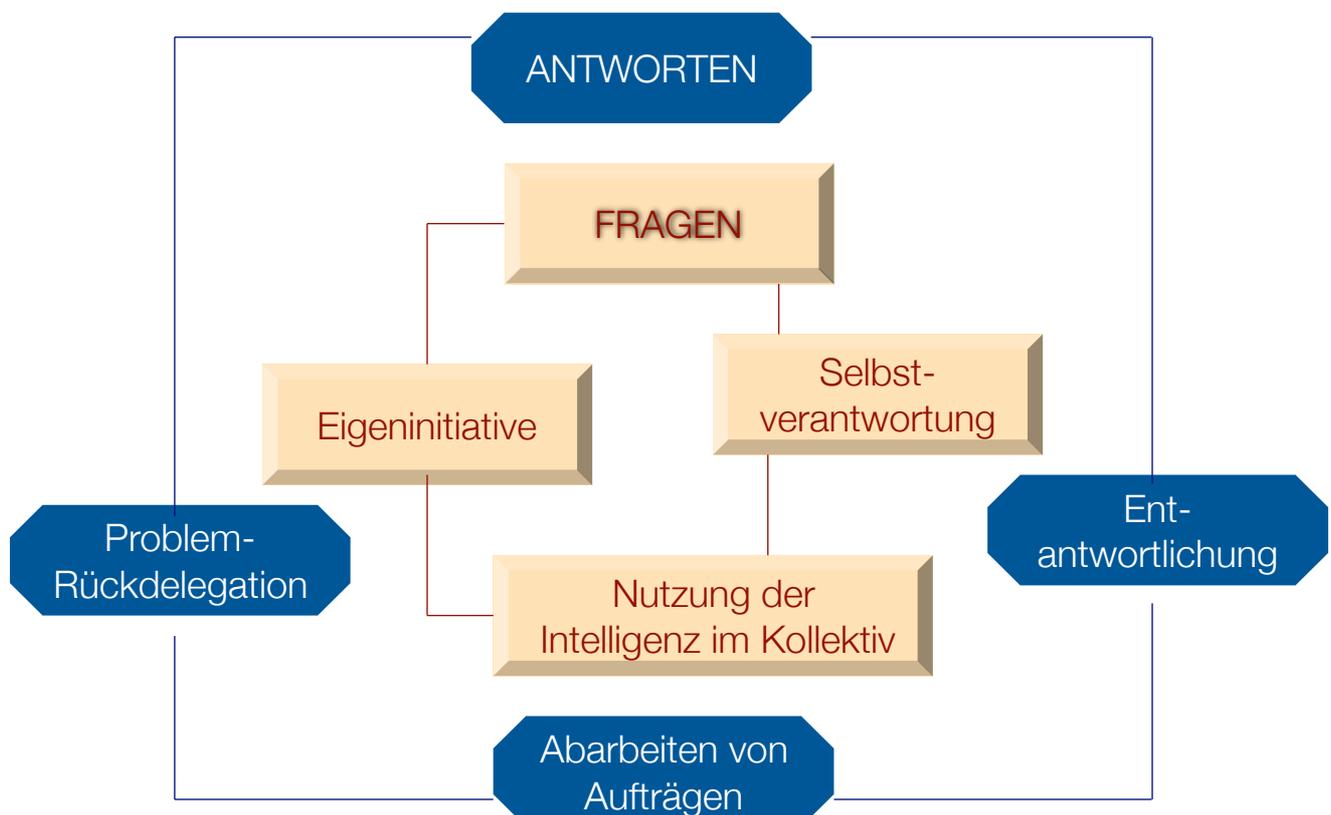
Vertrauen in das Experiment -  
Udenkbares denken, Neues zulassen

Team / Organisation findet beste Lösungen,  
Intelligenz im Kollektiv nutzen

Fokus auf «viable Lösungen»

Experimentieren /  
Mut zum Scheitern /  
intelligentes Lernen im Prozess

## mit intelligenten Fragen führen



# eine gesunde 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 !

