

»Resilienzzentrierte Führung«

Changetagung | Führung unter Ungewissheit | Basel | 29.01.2016

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

Unsicherheit schafft Sicherheit!



Varietät als intelligentes Mittel



Law of requisite variety

Gesetz der Komplexitätsentsprechung

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





Sicherheit durch Regeln

Zehn Gebote	279
Unabhängigkeitserklärung	300
EU-Verordnung über den Import von Karamellbonbons	25'911
Eigenes Spesenreglement	?

Sicherheit durch Strukturen

«Aufgeräumte» Organisationen



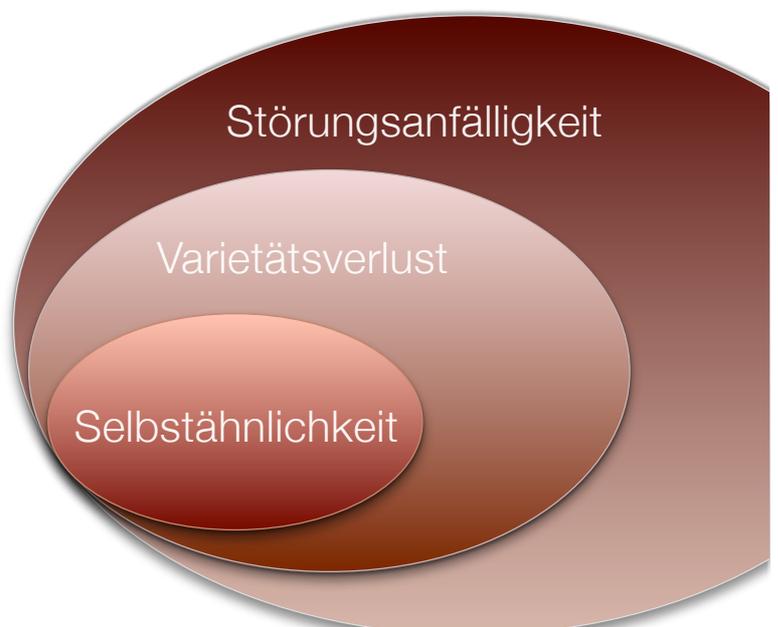


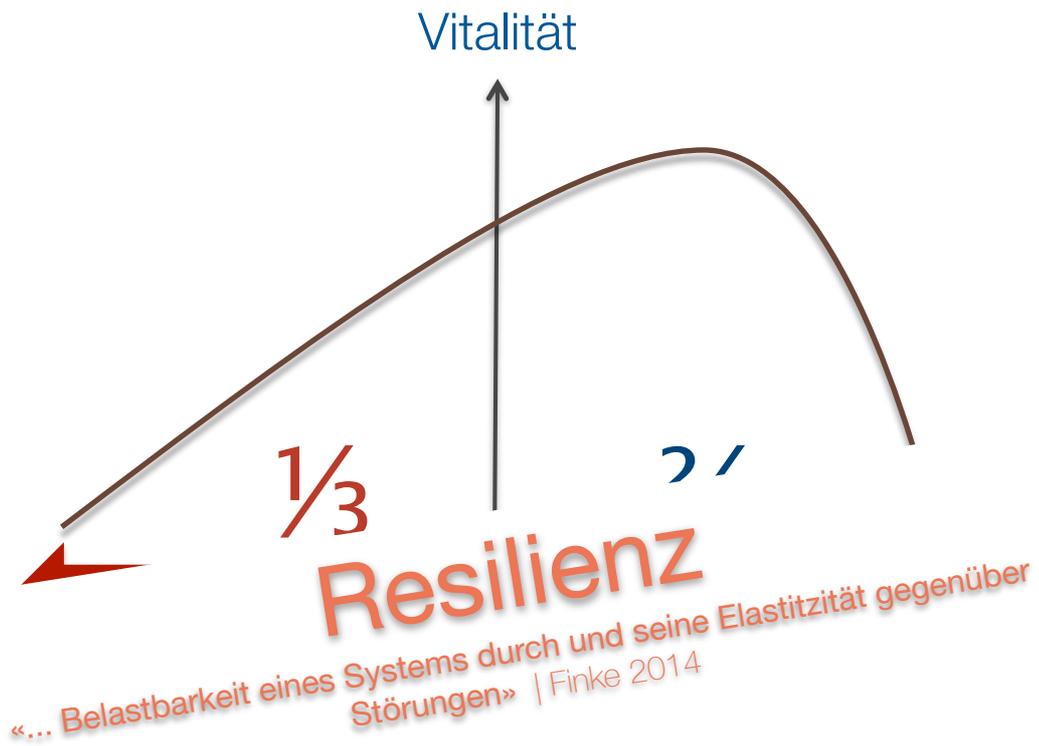
Sicherheit durch Instrumente

Zielvorgaben | Budgets | Standards | Kennzahlen | Performance Measurement |
 Beurteilungssysteme | Incentive-Programme | Audits | Rankings | ...

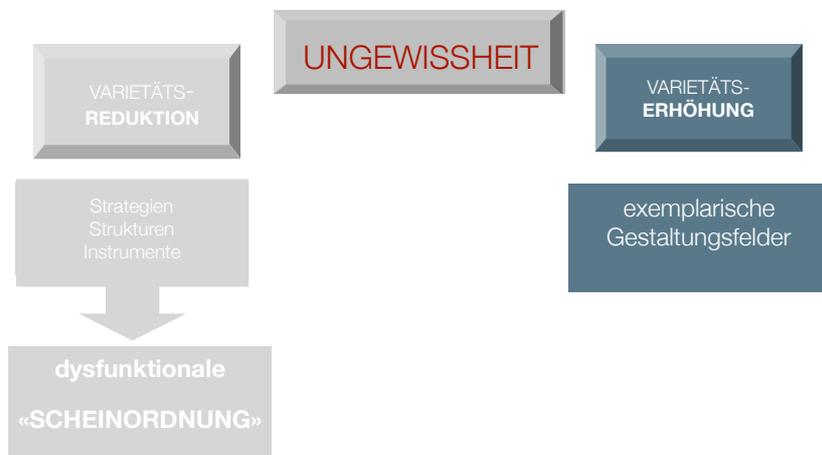


UNGEWISSHEIT





«Resilienzvorsorge» durch resilienzzentrierte Führung



institutionelle Varietät -
Binnenvarietät

Biografische Vielfalt nutzen

«Kantige Steine - Kugeln rollen weg!»

Varietät statt Passgenauigkeit -

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

Übereffizienz abbauen

«De-Professionalisierung und Entrümpelung»

Varietät statt Effizienz -

Autonomie | Selbstorganisation | Redundanzen

Fokus auf Potenzialentfaltung

«Wenig harte Pole und maximale Freiheiten»

Varietät statt Entmündigung -

Führung neu denken - zutrauen und loslassen

dominantes **Menschenbild**

... sind eher unmündig

... sind einzustufen und
zu beurteilen



... müssen motiviert
werden

... wollen geführt
werden

... müssen von ihren Defiziten
befreit werden



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 Bauer

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

Ergebnis einer gezielten Züchtung Ernst Fehr

Lizenz zum Experimentieren

«Organisation als Prototyp verstehen»

Varietät statt Dogmatismus -

Neue Erfahrungswelten kreieren

Experimentelle Settings

Bottom-Up-Reporting

Selbstorganisierte Teams

Antwortverzicht - Führen durch
intelligente Fragen



Ausschreibung von
Projekten

20% Kreativzeit

Sponsorship

Spesen ins Intranet -
Spesenreglement mit 5 Worten

Abteilungen ohne
Zielvorgaben & Controlling

Führungsrollentausch

ROWE - Ergebnis
statt Präsenz

Rekrutierung atypischer
Lebensbiografien

Hospitationen

Resilienzorientierte Führung

- nimmt **Unsicherheit** an
- erkennt die **Varietät** als Treiber der Resilienz
- ist bereit Führung **NEU** zu leben

haben wir den **Mut** !



Für Interessierte !

