

## Wenn sich der Chef überflüssig macht

**Der Wirtschaftsprofessor Hans Wüthrich fordert am Berner HR-Forum das Durchbrechen alter Muster.**

Der Chef geht für vier Monate auf eine Weltreise und ist in dieser Zeit weder per Mobiltelefon noch per E-Mail erreichbar. Als er zurückkommt, merkt er, dass ihn niemand vermisst: Er hat sich überflüssig gemacht hat. Zwar nimmt er seine Stellung als Chef wieder ein, aber er beschliesst, sich nicht mehr vom Alltagsballast erdrücken zu lassen, sondern sich auf die wichtigen Führungsfragen zu konzentrieren. Und er plant die nächste Weltreise.

Dieses Beispiel schilderte Hans A. Wüthrich, Hochschuldozent in München und St. Gallen, am Mittwochabend am Berner HR- und Wirtschaftsforum im Kursaal Bern. Er empfahl den 1100 Zuhörenden im Kursaal, in ihren Unternehmen ebenfalls zu experimentieren und Muster zu durchbrechen. Experimente könnten allerdings scheitern, deshalb seien sie sorgfältig zu planen, überschaubar zu halten, sagte der Referent. Als Beispiel schlug er vor, eine einzelne Abteilung in die Freiheit zu entlassen: «Für ein Jahr wird auf Zielvorgaben, Budgets und Beurteilungen verzichtet.» Das Experiment müsse durch eine sorgfältige Analyse begleitet werden: «Können Teammitglieder mit der gewählten Freiheit verantwortungsvoll umgehen oder entsteht Chaos? Welche neuen Chancen werden genutzt?»

Der Mensch habe die Tendenz, stets im alten Trott weiterzumarschieren: «Wir sehen die Welt nicht mit den Augen, sondern mit unseren Erfahrungen», sagte Wüthrich. Erfahrungen seien nötig und wertvoll, aber sie versperrten den Blick für das Neue. Erfahrung sei nützlich zum Lösen der immer gleichen Aufgaben, aber für das Angehen neuer Probleme nütze sie nichts. Die Wirtschaft sei zudem auf Effizienz getrimmt und überreguliert, die Leidenschaft bleibe auf der Strecke. Experimente könnten mithelfen, die Lust auf Neues bei den Mitarbeitenden wieder zu entfachen, sagte Wüthrich. Auch deshalb gelte es, Muster zu durchbrechen.

### Postfinance auf «Augenhöhe»

Das töne zwar gut, sagte Hansruedi Köng, Leiter Postfinance, in der Podiumsdiskussion. Aber in der Finanzbranche seien heute fast mehr Revisoren tätig als operative Mitarbeitende, da bleibe nur noch wenig Spielraum. Postfinance gehe durchaus neue Wege,

### Hans A. Wüthrich

Hans A. Wüthrich (56) ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr in München sowie Privatdozent an der Uni St. Gallen. Vor über zehn Jahren hat er zusammen mit Dirk Osmetz und Stefan Kaduk das Forschungsprojekt «Musterbrecher» lanciert. Das dazugehörige Buch ist bereits in der dritten Auflage erschienen. (-/-)



fürte er weiter aus. So gelte der Grundsatz, sich auf Augenhöhe zu begegnen. «In unserem Haus sagen mir alle Du», sagte der Postfinance-Chef und ehemalige Spitzen-Handballer. Aber auch den Kunden werde auf Augenhöhe begegnet: Der Anlageberater trete nicht als Experte auf, der alles wisse, sondern er gehe auf die Wünsche und Meinungen des Kunden ein.

Er sei ein grosser Anhänger des Grundsatzes «weniger Regeln, mehr Eigenverantwortung». Deshalb habe Postfinance begonnen, die Zeitkontrolle abzuschaffen. Doch das Projekt sei gestoppt worden - auf Druck der Gewerkschaften: Diese hätten befürchtet, dass die Angestellten zu lange arbeiteten.

### Was ein Loch im Socken bewirkt

Die gängigen Muster gebrochen hat Samy Liechti, Gründer von Blacksocks in Zürich. Die Firma liefert den Abonnenten regelmässig schwarze Socken. Entstanden ist die Idee, als Liechti nach dem Studium als Berater arbeitete und zu einer japanischen Teezeremonie eingeladen wurde. Dabei werden die Schuhe ausgezogen - und da entdeckte Liechti, dass seine Socken nicht genau die gleiche Farbe hatten und der eine zudem löchrig war. Als Reaktion gründete er den Sockenversand. Als letzte Neuerung enthalten die Socken einen RFID-Chip: Per iPhone lässt sich feststellen, welche Socken ein Paar bilden und wann sie ihre Altersgrenze erreicht haben und ersetzt werden müssen.

Wüthrich sagte, Blacksocks sei ein gutes Beispiel dafür, wie durch Zufall eine Geschäftsidee entstehen könne. (-/-)