

# «Erfolgreiche Führungskräfte klammern sich nicht an Pläne»

Der Management-Experte und Buchautor Christian Busch zeigt auf, wie es Chefs gelingt, aus dem Unerwarteten das Beste zu machen

NATALIE GRATWOHL

Christian Buschs Steckenpferd ist die Serendipität. Sie zieht sich wie ein roter Faden durch sein Leben. Schon vor Jahren hat der passionierte Netzwerker zwei Dinge festgestellt: dass erfolgreiche und inspirierende Menschen in ihrem Leben Serendipität kultivieren und dass zufällig neue Ideen entstehen, wenn man die richtigen Leute zusammenbringt. Beides faszinierte ihn, und er begann sich zunächst privat und dann auch wissenschaftlich mit dem Thema zu beschäftigen.

Meistens wird Serendipität als Zusammenspiel von Zufall und menschlichem Handeln definiert, das zu einem positiven Ergebnis führt. Im Gespräch bezeichnet Busch das Phänomen als «intelligentes Glück», das einem nicht bloss widerfährt wie etwa das Glück, in eine liebevolle Familie hineingeboren zu werden. Vielmehr liege es an einem selbst, wie man mit unerwarteten Momenten umgehe und ob man diese in «intelligentes Glück» verwandle.

Menschen, denen dies gelinge, hätten oft unbewusst eine Fähigkeit entwickelt, dem Unerwarteten und Unbekannten wachsam, offen und neugierig zu begegnen, sagt Busch, der an der New York University und an der London School of Economics über Führung, Innovation und Unternehmertum lehrt. Sie nutzen überraschende Momente, in denen scheinbar unverbundene Ideen und Ereignisse zusammenkämen und ein neues Muster bildeten. «Sie sehen Brücken, wo andere nur Lücken sehen», sagt der Mitbegründer der Organisation «Leaders on Purpose», die Firmen beim Finden ihres Sinns berät. Dadurch würden Kreativität und Einfallsreichtum freigesetzt, um neue Lösungen für Probleme zu finden.

## Eine Firma ohne Masterplan

Jemand, der Serendipität im Leben kultiviere, sehe das Unerwartete nicht nur als Gefahr oder als etwas, was seine Pläne über den Haufen werfe, sondern als eine Quelle verschiedener neuer Pfade, die wiederum neuen Sinn ergäben. Auch viele erfolgreiche CEO würden dies oft unbewusst praktizieren, sagt Busch, der im Rahmen seiner Forschungsarbeiten «Was Unternehmen erfolgreich macht» zahlreiche Gespräche mit CEO geführt hat. Einer von ihnen ist David Taylor, Verwaltungsratspräsident von Procter & Gamble. Er erzählte Busch und seinem Team, dass Führungskräfte nicht versuchen sollten, alles zu wissen. Vielmehr gehe es darum, von anderen zu lernen, ihnen zu helfen und dann Verbindungen herzustellen, die zu neuartigen Lösungen führten.

Laut Tom Linebarger, Chef des auf Diesel- und Gasmotoren spezialisierten US-Konzerns Cummins, hat es im Unternehmen nie einen Masterplan gegeben. Mit seinem Team habe er eine Vision ausgearbeitet, eine Kultur geschaffen und Prozesse etabliert, um den Mitarbeitenden ein Gefühl für die grobe Richtung zu geben. Gleichzeitig hätten sie genügend Raum gelassen, damit neue Dinge entstehen könnten. Diese passierten häufig an unerwarteten Orten und auf unerwartete Weise. Für Linebarger ist die Fähigkeit, im Unternehmen Serendipität zu kultivieren, auch der Schlüssel, um einen Konzern durch Krisen zu führen.

## Zeigen, wohin die Reise geht

Gerade in Krisenzeiten wird offensichtlich, dass Firmenchefs den Mitarbeitenden keine Gewissheiten oder vermeintliche Sicherheit bieten können. Gefragt ist stattdessen eine klare und transparente Kommunikation. Laut Busch sollten Führungskräfte den Angestellten eine Idee vermitteln, wohin die Reise gehe, und gleichzeitig aufzeigen, dass auf dem Weg das Unerwartete eine grosse Rolle spielen und man die Pläne bei neuen Erkenntnissen anpassen werde.



Viele Führungskräfte ziehen in Krisenzeiten die Zügel an. «Das ist genau das Falsche», sagt Christian Busch.

MARI ZAKHARAVA / PD

Viele Führungskräfte reagieren auf Krisen stattdessen mit dem Reflex, die Zügel anzuziehen und mehr Kontrolle auszuüben, um ihre Autorität als Unternehmenslenker unter Beweis zu stellen und selbst wieder ein Gefühl der Sicherheit zu erlangen. «Das ist genau das Falsche», sagt Busch. Firmenchefs sollten lernen, loszulassen und das Beste aus dem Unerwarteten machen. Dies gehe nicht mit einem Kontrollverlust einher, sondern sei im Gegenteil die einzige Möglichkeiten, sich von der Illusion der Kontrolle zu befreien. «Erfolgreiche Führungskräfte klammern sich nicht an Pläne. Sie kultivieren intelligentes Glück», sagt der Autor des Buchs «Connect the Dots: The Art and Science of Creating Good Luck». Sie stellten auch gegenüber dem Aufsichtsgremium klar, dass es sich lohne, die Pläne bei neuen Erkenntnissen anzupassen und ein gutes Umfeld für Serendipität zu schaffen – nicht zuletzt, um innovativer zu werden.

## Viagra und andere Zufälle

Bei Innovationen aller Art spielt der glückliche Zufall eine bedeutende Rolle; man denke etwa an Erfindungen wie Penicillin und die Röntgenstrahlung. Auch Klettverschluss, Post-it-Zettel, Gummi, Mikrowelle, Teflon und Nylonstrümpfe wurden zufällig erfunden. Viagra gibt es heute nur, weil bei den Tests eines Medikaments gegen koronare Herzerkrankung festgestellt wurde, dass das Mittel eine potenzsteigernde Wirkung hat. Anstatt dies als Rückschlag zu betrachten, wurde die neue Spur weiterverfolgt und ein Medikament gegen Potenzstörungen entwickelt.

Es gibt allerdings wenige Firmen, die ein solches Umfeld fördern. In vielen Betrieben herrscht nach wie vor eine wenig inspirierende Unternehmenskultur, was die Kreativität und eigenständiges Handeln hemmt. Gleichzeitig haben Pläne

und Ziele einen derart hohen Stellenwert, dass ein geringer Anreiz besteht, bei neuen Erkenntnissen davon abzurücken.

Von der Firmenchefin bis zum Teamleiter werden die Angestellten daran gemessen, ob sie ihre Ziele erreichen. Auch Vergütungen und Beförderungen hängen davon ab. Das Unerwartete stellt in einem solchen Umfeld eine Bedrohung dar – etwas, was man am liebsten ausblenden oder unter den Teppich kehren möchte, um sich nicht erklären zu müssen und nicht als gescheitert dazustehen.

## Interaktivität fördern

Wie gelingt es also, diese Fehlanreize zu beheben und stattdessen Serendipität im Unternehmen zur Entfaltung zu bringen? Firmen wie Facebook, Pixar oder 3M (Herstellin von Post-it) haben diesen Weg beschritten und nach Möglichkeiten gesucht, dass Mitarbeitende das Unerwartete vermehrt als Chance sehen, neue Wege zu gehen und Innovationen zu schaffen. Apple-Gründer Steve Jobs etwa hatte in seiner Zeit als Firmenchef von Pixar vieles unternommen, um Serendipität zu kultivieren. Er baute ein offenes Atrium mit allen zentralen Bereichen, um die Zahl der ungeplanten Begegnungen zu erhöhen. Das Herzstück des auf computeranimierte Filme spezialisierten Studios sollte die Interaktion zwischen den Menschen sein. Um ein gutes Umfeld für kreatives Arbeiten zu schaffen, galt auch die Devise, dass Ideen und erste Entwürfe nicht perfekt sein müssen. Laut Busch gibt es verschiedene Ansätze und Massnahmen, wie Chefs glückliche Umstände im Unternehmen fördern:

■ **Serendipität für sich kultivieren:** Führungskräfte sind ein Vorbild und bereiten den Boden für andere vor, wenn sie selber Serendipität kultivieren sowie in der Firma über glückliche Zufälle und die daraus entstandenen Resultate sprechen.

■ **Gespräche anders führen:** Chefs fragen an Teamsitzungen: «Was hat dich überrascht?» oder «Welches Projekt begeistert dich?» Fragen dieser Art laden Mitarbeitende ein, den Blick zu öffnen und auf Unerwartetes zu achten. Es geht auch darum, in Gesprächen mehr Anknüpfungspunkte zu schaffen. Auf die Frage «Was machen Sie?» antwortet man nicht nur mit der Berufsbezeichnung, sondern nennt verschiedene Dinge, die man gerne tut.

■ **Sichere Arbeitsatmosphäre schaffen:** Chefs, die wollen, dass Angestellte auch verrückte, noch nicht ganz ausgegorene Ideen vorbringen, müssen psychologische Sicherheit schaffen. In einem solchen Umfeld fühlen sich Mitarbeitende wohl und wagen Neues, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

■ **Ideengeber belohnen:** Wer neue Ideen einbringt, wird belohnt. Wichtig ist zudem, dass Mitarbeitende ein Feedback auf ihre Vorschläge erhalten und vielversprechende Ideen weiterverfolgt werden. Sehen Angestellte, dass sie etwas bewegen können, sind sie motiviert, weitere Vorschläge zu machen.

■ **Systematisch aus Fehlern lernen:** Man spricht im Unternehmen über Ideen, aus denen nichts geworden ist. Dabei geht es nicht darum, das Scheitern zu bejubeln, sondern darum, das Lernen aus unerwarteten Situationen zu fördern. In einem solchen Umfeld experimentieren Mitarbeitende öfter und übertragen Ideen in einen anderen Kontext.

■ **Perspektive erweitern:** Wenn die Firmenchefin die Kaderangestellten bittet, «die Kosten zu senken», schränkt sie das Feld möglicher Lösungen ein. Vielversprechender ist es, die Mitarbeitenden zu bitten, nach Möglichkeiten zu suchen, um «profitabler zu werden». Sie suchen dann auch nach neuen Einnahmequellen.

■ **Das Team intelligent zusammenstellen:** Wenn Angestellte mit der Philosophie, Serendipität im Unternehmen zu fördern, nichts anfangen können, bietet es sich an, sie auf ein Projekt mit einem Kollegen zu schicken, der dies bereits erfolgreich praktiziert. Beginnt der Angestellte, die Vorteile zu erkennen, wird er zu einem glaubwürdigen Vertreter.

■ **Zufällige Begegnungen fördern:** Unternehmen installieren Open-Space-Büros und Lounges, um Begegnungen am Arbeitsplatz zu fördern. Sie sollten sich dabei allerdings gut überlegen, wann und für wen sie Gelegenheiten für zufällige Begegnungen schaffen wollen. Sonst besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende keine Rückzugsmöglichkeit mehr haben, wenn sie konzentriert an einer Aufgabe arbeiten wollen.

Ob die Massnahmen auf fruchtbaren Boden fallen, hängt stark von der Firmenkultur ab. In Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden vor allem Klatsch und Tratsch austauschen, ist Serendipität weniger wahrscheinlich als in Firmen, in denen die Angestellten auch in der Kaffeepause über neue Ideen sprechen.

Schwierig wird es auch, wenn die Unternehmenskultur von Angst, Misstrauen und Missgunst geprägt ist. «Gestresste Menschen entwickeln einen Tunnelblick und nehmen günstige Gelegenheiten weniger wahr», sagt Busch. Als Experte für das Thema sieht er aber auch hier die Chancen: «Man muss dann einfach mit kleinen Schritten beginnen.»

Auf der anderen Seite können Firmen aber auch in eine Falle tappen, wenn sie angestrengt versuchen, Serendipität herbeizuführen oder gar zu erzwingen. «Serendipität lässt sich nicht kontrollieren, geschweige denn vorhersehen», sagt Busch. «Man kann nur ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem die Wahrscheinlichkeit für Serendipität steigt.»

## Entscheidende Sichtweise

Wie Studien zeigen, ist die Wahrscheinlichkeit für Serendipität grösser als gemeinhin angenommen. Das Unerwartete passiert weitaus häufiger, als wir es erwarten. Gleichzeitig überschätzen wir unsere Fähigkeit, das Leben zu planen und zu kontrollieren. Im Rückblick zeigt sich oft, dass gerade positive Schlüsselereignisse – wie die Liebe seines Lebens zu finden oder einen Traumjob zu ergattern – ungeplant waren.

«Alle Menschen können Fähigkeiten entwickeln, das Beste aus dem Unerwarteten zu machen», ist Busch überzeugt. Alles beginne mit dem Blick auf die Situation. Anstatt sich zu fragen: «Was kann ich verlieren, wenn ich dies tue?», könne man sich überlegen: «Was werde ich bedauern, wenn ich es nicht tue?» Busch selbst musste sich diese Sichtweise aneignen. Er hatte in der Schule gelernt, dass man einen Plan haben sollte. Im echten Leben wurde ihm dann aber klar, dass der Zufall oft eine grössere Rolle spielt als erwartet. Heute kombiniert er Planung mit der Erwartung, dass das Unerwartete jederzeit passieren kann – was ihn oftmals den Wert des Unerwarteten sehen lässt.

Glückliche Umstände sind nicht auf menschliche Kontakte beschränkt. Man denke etwa an ein Buch, das man zufällig im Schaufenster gesehen hat und das einem wichtige Einsichten gebracht hat. «Jede und jeder entdeckt Serendipität auf seine eigene Art und Weise», sagt Busch, der zu den einflussreichsten Management-Denkern («Thinkers50») zählt. Ein Patentrezept dafür, wie mit Unerwartetem umgegangen werden soll, gebe es nicht. Seine Erkenntnisse und Erfahrungen gibt Busch daher als Denkanstösse weiter und lädt zum Beobachten und Ausprobieren ein: «Irgendwann macht man es dann intuitiv und ganz natürlich.»