

Wenn Katzen Unternehmen führen

When cats run companies

INTERVIEW:
ANDREA JINDRA

Die 200 Jahre alten Märchen der Brüder Grimm haben hohen emotionalen Gehalt und vermitteln Tugenden, die auch für Organisationen wichtig sind. Professor Rolf Wunderer von der Universität St. Gallen verbindet seit zehn Jahren die Erkenntnisse der Märchenforschung mit der Managementlehre.

The fairytales of the Brothers Grimm have high emotional value and teach virtues that also matter to organisations. For the past 10 years, Professor Rolf Wunderer from the University of St Gallen has been combining insights won from fairytale studies with management studies.

Herr Professor Wunderer, Sie forschen bereits seit zehn Jahren an dem Thema „Management und Märchen“. Wie sind Sie darauf gekommen, Märchen auf das Management zu übertragen?

Ich stellte bei Seminaren fest: Anschauliche Beispiele zu Führungsfragen und Motivation bleiben besser hängen als nur nüchterne Zahlen und Ergebnisse von Untersuchungen. So begann ich vor zehn Jahren, Führungsstile der letzten 50 Jahre mit Tiermetaphern zu beschreiben. Sie reichen vom autoritären Führungsstil der 50er Jahre nach der Befehlstaktik, der sogenannten Schäferhundführung „Sitz, Platz, fass“, über die Auftragsaktik mittels Jagdhunden: „Apport“, die Kooperation im Huskygespann bis hin zur delegativen „Katzen-“ und teilautonomen „Katerführung“ als den heute bevorzugten Führungsstilen. Die Märchenfigur des Gestiefelten Katers pflegt sogar den Führungsstil des „Managing the Boss“.

Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen dem Gestiefelten Kater und dem heutigen Management?

Katzenartiges Denken und Handeln nimmt zu, auch wegen Wertewandel und höherer Ausbildung. Wenn Führungsspannen zunehmen, müssen sich Manager auf Fachwissen und Entscheide ihrer Mitarbeiter verlassen können. Hier ist kreatives Mit-Unternehmertum gefragt. Der gestiefelte Kater wie auch das tapfere Schneiderlein zeigen autonome Selbststeuerung. Der Kater versteht viel von Marketing und Produktivität. Statt Mäusen fängt er die vom König wesentlich gesuchteren Rebhühner, betreibt also Uptrading. Sein Meisterstück aber ist sein „hostile takeover“, also seine kreative Übernahme des Zauberschlosses, das er nun als Haus seines Herrn deklariert. Es folgt die Heirat mit der Prinzessin und damit eine Fusion der beiden mächtigsten Institutionen des Reichs. Und so wird der Müllersohn König und sein Kater erster Minister.

Auch in Firmen zeigt sich: Chefs lassen sich von Mitarbeitern führen, wenn diese fachlich mehr wissen. Als Problem zeigte sich, dass klassische „Hundeführer“ große Probleme bei der Führung von Katzen und Katern haben. Letztere arbeiten in der Praxis oft als freie Mitarbeiter oder in eigener Firma. Viele Märchenhelden agieren als katzentypische autonome Freelancer mit großen Chancen und Risiken.

Welches Märchen verwenden Sie noch zur Veranschaulichung einer aktuellen Führungssituation?

Ein Thema ist heute Mobbing, oft über Internet. Das wird sehr gut im Märchen Aschenputtel gezeigt. Stiefmutter und -schwestern setzen es extremen Belastungen aus, zum Beispiel ausgrenzen, Spitznamen geben, in die Herdasche vertreiben, verspotten, dazu noch Linsensortier- und Schuh-Assessments. Eine Motivation der Stiefmutter kann das Konzept vom „egoistischen Gen“ erklären, das die eigene „Brut“ bevorzugt. Dazu delegiert sie noch Mobbingkompetenzen an ihre Töchter und bricht mehrfach Verträge bei den Linsensortiertests. Schließlich fordert sie in extremer Karrieresucht die Selbstverstümmelung ihrer Töchter. Und der eigene Vater zeigt keinerlei Commitment gegenüber Aschenputtel. Er duldet das Mobbing und hilft noch beim obsessiven Verfolgen, dem „Stalking“ des Prinzen nach zwei Bällen. Spannend aus Managementsicht sind auch der

Professor Wunderer, you have been doing research on the topic of management and fairytales for ten years. What gave you the idea to apply fairytales to management?

In my seminars I realised that illustrative examples that explain issues of leadership and motivation stick longer than cold facts and survey results. This is why I began to explain the leadership styles of the last 50 years by means of animal meta-

»MÄRCHENHELDEN AGIEREN MEIST ALS KATZENTYPISCHE EIGENVERANTWORTLICHE FREELANCER. HUNDEFÜHRER HABEN DAMIT PROBLEME.«

phors. They range from the authoritarian leadership style of the 1950s that imitates the order tactics used when handling german shepherd dogs – ‘down, sit, attack’ – the assignment tactics for hunting dogs –



‘fetch’ – the cooperation in a team of huskies, as well as the delegative ‘cat handling’ or partially autonomous ‘tomcat handling’, which are today’s preferred leadership styles. Puss in Boots is a fairytale figure that practices the leadership style known as ‘managing the boss’.

What connection do you see between Puss in Boots and management today?

Feline thinking and conduct is on the rise, not least due to a shift of

»MANY FAIRYTALE HEROES ACT AS TYPICALLY FELINE AUTONOMOUS FREELANCERS. DOG HANDLERS FIND THEM HARD TO DEAL WITH.«

values and a higher level of education. If spans of control are increasing, managers need to be able to rely on the expertise and decisions of their subordinates. This calls for creative co-entrepreneurship. Puss in Boots and The Valiant Little Tailor both demonstrate autonomous self-control. Puss in Boots possesses a great understanding of marketing and productivity. Instead of mice, he catches partridges, which the king craves so much more; in doing so, the cat is trading up. His most brilliant achievement, however, is his

Prof. Rolf Wunderer: Die Tugenden in Märchen sind auch für Organisationen wichtig. Diese Werte verlangen wir von guten Managern.

Prof Rolf Wunderer: “Fairytales teach virtues that also matter to organisations. These are values that we expect of good managers and employees.”



Die Märchenfigur des gestiefelten Katers zeigt den Idealtypus autonomer Selbststeuerung, Managing the Boss und des Mitunternehmertums. The fairytale character Puss in Boots is a paragon of autonomous self-control, of ‘managing the boss’ and co-entrepreneurship.

Cinderella is a fairytale that illustrates this beautifully. Cinderella suffers under her stepmother and stepsisters’ abuses, which include ostracism, name-calling, making her take her bed in the cinders by the hearth, mocking, and on top of that there were lentil sorting and shoe assessments. One of the stepmother’s motives might be explained through the concept of the ‘selfish genes’, which favour their ‘own breed’. In addition, she delegates mobbing authority to her daughters and breaks her lentil-sorting contract with Cinderella several times. In the end, she commands her daughters to mutilate themselves in order to satisfy her own obsessive desire for advancement. Cinderella’s own father shows no commitment towards her. He tolerates her being bullied, even when the prince ‘stalks’ her obsessively after two dances. The exemplary perseverance and resilience of the heroine in the face of all these threats is also interesting from a management point of view.

Her faith in others and herself is her support and strengthens her self-effectiveness. She shows entrepreneurial skills, comes up with creative solutions to problems, has people skills, and puts her decisions into practice in a reflective manner using her network.

Why are fairytales so important in your opinion?

In 2009, the German Institut für Demoskopie (Institute for Opinion Polls) conducted a survey on key education goals of German parents. It reached the following conclusion: parents want to teach their children values such as self-confidence, self-esteem, independence, politeness and good manners, and they want them to develop their personal skills, a willingness to help others and a sense of justice. My research project showed a high level of agreement between the education goals conveyed by the Brothers Grimm in their fairytales 200 years ago and those

beispielhafte Durchhaltewillen und die Resilienz der Heldin bei all diesen Bedrohungen. Ihr Fremd- und Selbstvertrauen stützen sie und stärken ihre Selbstwirksamkeit. Sie beweist unternehmerische Qualifikationen, findet also kreative Problemlösungen, verhält sich sozialkompetent und setzt ihre Entscheidungen reflektiert mit ihrem Netzwerk um.

Warum sind Märchen aus Ihrer Sicht so wichtig?

Eine aktuelle Untersuchung des Instituts für Demoskopie erhob 2009 zentrale Erziehungsziele von Eltern in Deutschland. Das Ergebnis lautete: Eltern wollen ihren Kindern Werte wie Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Selbstständigkeit, Höflichkeit und gutes Benehmen vermitteln, persönliche Fähigkeiten entfalten, Hilfsbereitschaft und Gerechtigkeitssinn zeigen. Aus meinem Forschungsprojekt ergaben sich hohe Übereinstimmungen der Erziehungsziele der Brüder Grimm und ihrer Märchen vor 200 Jahren mit denen heutiger Eltern. Das sind also Tugenden, die auch für Organisationen wichtig sind. Diese Werte verlangen wir von guten Managern und Mitarbeitern.

Mittlerweile belegen auch die Neurowissenschaften, dass Prägungen der Persönlichkeit früh beginnen und nachhaltig wirken. Charakter und Persönlichkeit eines Kindes bilden sich besonders in den ersten Jahren nach der Geburt aus. Während der Schulzeit stabilisiert sich dann die Persönlichkeit. Märchen werden bis ins Alter von zehn Jahren gelesen, gesehen und gehört. Wenn man also Kinder nach den Grimm’schen Märchen erzieht, werden sie damit auch schon unterstützend und bleibend auf Werte von Managern sozialisiert.

Ein Problem heutiger Erziehung sehe ich, wenn die technische und mentale Prägung vor der emotionalen rangiert. So bietet man Kleinkindern schon iPhones mit Babyapps und schickt sie möglichst bald in Frühenglisch,

‘hostile takeover’; that is, his cunning takeover of the magic castle, which he declares to be his master’s house henceforth. This is followed by his master marrying the princess, which is in fact a merger of the two most powerful institutions in the realm. And that is how a miller’s son becomes a king and his cat a great lord.

In companies, bosses also allow themselves to be guided by employees whose technical knowledge is greater. A problem that emerged was that traditional ‘dog handlers’ had problems managing cats and tomcats. In practice, the latter often work as freelancers or run their own companies. Many fairytale heroes act as typically feline autonomous freelancers taking great opportunities and risks.

Which other fairytale do you use to illustrate some contemporary leadership situation?

Today, bullying is an issue, and it often happens over the internet.



Aschenputtel ist einem extremen Mobbing ausgesetzt. Das Thema stellt in vielen Organisationen ein Problem dar.

Cinderella is a victim of extreme bullying, which is a problem in many organisations.

statt sich verstärkt um ihre emotionale und soziale Erziehung zu kümmern. Diese kann man nur begrenzt delegieren und sie ist nicht PISA-relevant. Märchen kommunikativ vermittelt, können mit ihrem hohen emotionalen und wertorientierten Gehalt die Erziehung unterstützen.

Was sagen Manager, wenn Sie mit Märchen als Metaphern arbeiten?

Die Reaktionen sind sehr individuell und zielgruppenorientiert verschieden. Frauen kennen meist mehr Märchen, sind häufiger daran interessiert. Kommunikations-, Marketingmanager und Personalentwickler sind meist offener dafür als rationale Gruppen aus der Technik oder dem Finanzbereich. Auffallend ist, dass gerade Jüngere klassische Märchen nicht mehr kennen. Bei der Arbeit mit Managern ist es erfolgreich, die Märchen mit klaren Managementkonzepten, mit unternehmerischen Kompetenzen und Leitwerten oder Instrumenten wie Portfolioanalysen oder dem Führungsstilkontinuum zu verbinden. Das betrifft auch konkrete Probleme des Führungsalltags wie Motivation, Vertragstreue, Loyalität oder „Commitment“ sowie Mobbing. Immer wieder bekomme ich auch die Rückmeldung von Teilnehmenden aus meinen Vorträgen, dass sie sich zukünftig wieder mehr mit Märchen beschäftigen wollen. □

Der Froschkönig und andere Märchen der Gebrüder Grimm sind wichtig in der Erziehung für die Ausprägung von Persönlichkeit und Charakter.

The Frog Prince and other fairytales by the Brothers Grimm play an important educational role in the formation of our personality and character.



of the parents of today. And these are also virtues that matter to organisations. We expect these values of good managers and employees. Today, neuroscientific findings substantiate that a person's character is formed from a very early age with a long-lasting effect. The character and personality of a child are significantly shaped in the first few years after birth. During the school

»DURCH DEN HOHEN EMOTIONALEN GEHALT, IST DIE ERZIEHUNG MIT MÄRCHEN EINE INVESTITION IN DIE ZUKUNFT.«

years the personality stabilises. Children read, watch and listen to fairytales up to the age of ten. So raising children with the values of Grimm's fairytales helps to instill management values in them with a lasting effect.

In my opinion, one problem of today's education is that forming a child's technical understanding and mind ranks before forming it emotionally. For example, we give toddlers iPhones with baby apps and put them in preschool language programmes rather than seeing to their emotional and social education, which is hard to delegate and is not relevant in PISA tests. The high emotional and value-oriented contents communicated through

fairytales can support the education of a child.

What do managers say when you use fairytales as metaphors?

Different people and target groups react differently. Women are usually familiar with more fairytales and are more interested in them. Communication and marketing managers as well as human resources development managers are typically more amenable to them than the more rational types working in engineering or finance. It is remarkable that younger people are no longer familiar with the classic fairytales. Working with managers is most successful when the fairytales are linked with clear

»BECAUSE OF THEIR HIGH EMOTIONAL VALUE, INTEGRATING FAIRYTALES IN CHILDREN'S UP-BRINGING IS AN INVESTMENT IN THE FUTURE.«

management concepts, entrepreneurial skills and guiding principles or instruments such as portfolio analysis or the leadership style continuum. This also applies to concrete problems including motivation, contractual loyalty or commitment as well as bullying. I often receive feedback from people attending my presentations saying that they want to read more fairytales again. □

Zur Person

Prof. em. Dr. Rolf Wunderer ist der Gründer des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen. Bis zu seiner Emeritierung Ende 2001 war er Ordinarius für Betriebswirtschaft und Leiter des Instituts. Heute ist er dessen Partner. Sein Buch *Führung in Management und Märchen: Unternehmerische Kompetenzen und Leitsätze* ist 2010 im Luchterhand Verlag, Köln erschienen.

The person

Dr Rolf Wunderer is a professor emeritus of business administration and the founder of the IFPM (Institute for Leadership and Human Resources Management) of the University of St Gallen, where he was a professor-in-ordinary and head of the institute until his retirement in late 2001. Today he is a partner of the institute. His book *Führung in Management und Märchen: Unternehmerische Kompetenzen und Leitsätze* (Leadership in Management and Fairytales: Entrepreneurial Skills and Principles) was published in 2010 by Luchterhand Verlag in Cologne.

FOTOS: SHUTTERSTOCK, BEBEGESTELLT

BEST OF COMPANY



RANDOS
RELOCATION AND OFFICE SERVICE VIENNA

RANDOS Relocation and Office Service GmbH
Praterstrasse 66/1/76B
1020 Vienna, Austria
mail: randos.vienna@relocation.at
web: www.relocation.at

DON'T WORRY, BE relocAIDed ...

Was darf sich ein Expatriate für sich und seine Familie bei einer Auslandsentsendung erwarten?

Ein Maximum an Effizienz bei minimalem Zeitaufwand, um sich in der neuen Stadt einzuleben!

Mit unseren individuellen Services decken wir alle Anforderungen ab – von der Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung, der Wohnungssuche, Schul- und Kindergartenplätze, Autoimport, Führerscheinschreibung – bis hin zur Integration und Orientierung.

Mit unserem langjährigen Know-How und unseren zuverlässigen Kontakten fühlen Sie sich rasch in Österreich zu Hause. Relocation ist unser Core-Business seit 1998, damit Sie sich auf Ihr Business konzentrieren können, während wir alles andere für Sie regeln. RANDOS – don't worry, be relocAIDed ...

What can expatriates and their families expect from a posting abroad?

The highest degree of efficiency in the shortest time when settling down in the new city!

Our individual services cover all requirements you may have: from work and residence permit, finding a flat, school and preschool registration, importing a vehicle and converting a driver's license up to integration and orientation.

Our years of experience and our reliable contacts will allow you to feel at home in Austria in no time. Relocation has been our core business since 1998. You can concentrate fully on your work, while we take care of everything else. RANDOS – don't worry, be relocAIDed ...

01 ANPASSEN ADAPT

Wir stellen sicher, dass die richtigen ersten Schritte unternommen werden, wenn Sie für sich und Ihre Familie in Wien eine Wohnung suchen.

We assure that your first steps towards finding a place in Vienna for you and your family are taken correctly.

02 UNTERSTÜTZEN SUPPORT

Während des gesamten Umzugsprozesses sorgt unser Team dafür, dass Ihnen unsere Erfahrung sowie unser gesamtes Wissen über Wien und Österreich zur Verfügung stehen.

Through every step of your relocation process our team is focused on making sure you have access to our collective knowledge and experience of Vienna and Austria.

03 ÜBERSETZEN TRANSLATE

Als Marktführer sind wir in der Lage, Ihnen die lokalen Gebräuche, die Kultur und die staatlichen Erfordernisse genau zu erklären.

As a market leader we are able to clearly explain the local customs, culture and government requirements.

04 VERTRETEN REPRESENT

Wir verstehen Ihre Interessen und Anliegen und kommunizieren effizient in Ihrem Auftrag mit den örtlichen Behörden.

We understand your interests and concerns and communicate effectively on your behalf with local authorities.

05 INTEGRIEREN INTEGRATE

Wir bereiten den Weg für Sie vor, dass Sie sich rasch in Wien zu Hause fühlen – bei minimalem Zeitaufwand.

With a minimum investment of your time, we can put you on a path to feeling at home in Vienna.

Promotion