

## Musterbrecher – neue Leadership-Professionalität durch „Arbeit am System“

In komplexen Situationen versagen bewährte Muster. Erfolgreiche Führungskräfte brauchen die Fähigkeit, mit Paradoxien umzugehen. Sie reflektieren ihr Handeln und zeigen den Mut, alternative Wege jenseits der Erwartungen zu realisieren. Gefragt sind keine neuen Instrumente, sondern eine neue Haltung.

Die Diagnose ist eindeutig und bekannt: Klassische Führungsmuster wie zentrale Steuerung oder umfassende Kontrolle greifen in Zeiten steigender Komplexität nicht mehr. Ihr Erfolg musste schon in der Vergangenheit begrenzt bleiben, weil Organisationen prin-

zipiell nicht nach einer linear-kausalen Logik funktionieren, schon gar nicht in einem instabilen Umfeld. Gleichwohl wäre es fahrlässig und ideenlos, die Lösung durch die dogmatische Anwendung der jeweiligen Gegenmuster zu suchen und etwa ungeordnetes Chaos und blindes Vertrauen zu propagieren – dies wäre ein „primitiver Musterbruch“. Stattdessen wird der Umgang mit Widersprüchen und Unsicherheit zur zentralen Herausforderung. Es stellt sich die Frage nach einer intelligenten Verknüpfung von klassischen Führungsmustern und ihren utopisch anmutenden Pendanten. Erstere beinhalten Notwendigkeiten, gleichzeitig aber deutliche Begrenzungen. Zweitere sind unerreichbar, eröffnen jedoch Möglichkeiten.

Es geht weder um eine beliebige Verortung innerhalb der Kontinua noch um einen situativen „Flickflack“, wie er von zahlreichen Führungsstilansätzen gefordert wird. Im Kern bedeutet Musterbrechen ein konsequentes „Sowohl-als-auch“, das zwischen Gegensätzen eine fruchtbare Verbindung herstellt und einen „dritten Weg“ weist. Dass diese paradoxe Verknüpfung jenseits einer praxisfernen Wortspiel-Ästhetik liegt, zeigen die Ergebnisse unseres mehrjährigen Buch- und Forschungsprojekts mit dem Titel „Musterbrecher – Führung neu leben“. Im Rahmen dieses Projekts wurden über 40 Persönlichkeiten, Organisationen und Ideen analysiert, die sich durch einen produktiven Umgang mit Paradoxien auszeichnen. So zum Beispiel: der Abtprimas des Benediktiner-Ordens, der ehemalige Bürgermeister der Zwei-Millionen-Stadt Curitiba in Brasilien, das New Yorker Orpheus Chamber Orchestra, der Pionier der beziehungsorientierten Altenpflege der Caritas in Köln sowie diverse Unternehmer und Manager aus Firmen wie beispielsweise betapharm, RWE Rhein-Ruhr AG, Lantal Textile oder W. L. Gore & Associates, ein Unternehmen, das eins von vielen irritierenden Beispielen ohne Erfolgsgarantie liefert.

### **Vielfalt standardisieren: Karriere ohne Laufbahnplanung**

Bei W. L. Gore & Associates besteht der Standard darin, dass man bei der Personalauswahl und der Karrierepolitik auf Standards verzichtet. So kennt man weder die standardisierte Personalauswahl noch vorgezeichnete Karrierepfade. „Wir lehnen jegliche Art von Assessment-Verfahren ab!“, sagte Ulrich Loth, Leiter



*Dr. Stefan Kaduk, Betriebswirt,  
Partner der Musterbrecher®  
Osmetz · Kaduk Partnerschaft,  
Lehr- und Forschungstätigkeit  
am Institut für Personal- und  
Organisationsforschung, Univer-  
sität der Bundeswehr München  
stefan.kaduk@  
musterbrecher.de*



*Dr. Dirk Osmetz, Ingenieur und  
Wirtschaftswissenschaftler,  
Partner der Musterbrecher®  
Osmetz · Kaduk Partnerschaft,  
Lehr- und Forschungstätigkeit  
am Institut für Internationales  
Management, Universität  
der Bundeswehr München  
dirk.osmetz@musterbrecher.de*



*Professor Hans A. Wüthrich,  
Inhaber des Lehrstuhls für  
Internationales Management,  
Universität der Bundeswehr  
München, Partner der  
B&RSW AG Management  
Consultants, Zürich  
hans.wuethrich@  
musterbrecher.de*