

Stefan Kaduk

>>> **Musterbrecher und Managementforscher**



Ein radikaler Wechsel im Managementdenken ist erforderlich! Das denken 82 Prozent der Führungskräfte – und versuchen weiterhin den täglichen Wahnsinn mit ihrer kausalen Logik zu beherrschen: auf A folgt B, auf B folgt C. Muss das sein? Stefan Kaduk, Managementforscher an der Münchner Bundeswehruniversität hat mehr als 40 Musterbrecher untersucht, denen es gelingt, neue Ordnungen in der Unordnung zu finden.

Es geht nicht mehr darum, nachträglich zu erklären, was gestern anders war, als wir vorgestern geplant hatten.

Das Ende der Gewissheit: Täglich erleben wir Unsicherheit, Unübersichtlichkeit, Unschärfe und Unkontrollierbares. In der Managementrhetorik verabschieden wir uns von der stabilen und eindeutigen Welt. Doch unser tägliches Handeln in Organisationen steht in krassem Gegensatz dazu. «Mehr desselben» lautet das Reaktionsmuster im alltäglichen Wahnsinn. Bessere Konzepte, neue Tools und effizientere Stellschrauben werden verlangt. Dieses Muster erscheint umso reizvoller, je mehr wir uns unsicher fühlen und uns die Beherrschbarkeit abhanden kommt. Technokratisch geschult versuchen wir, mit einer kausalen Logik immer neue Wege zur Beherrschung komplexer Systeme zu finden.

Im Rahmen eines vierjährigen, von der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management unterstützten Forschungsprojektes an der Universität der Bundeswehr in München konnte Stefan Kaduk gemeinsam mit seinen Musterbrecher-Kollegen Hans A. Wüthrich und Dirk Osmetz sieben Führungsmuster identi-

fizieren, die immer wieder angewandt werden – meist ohne sie zu hinterfragen.

Im «alltäglichen Wahnsinn» greift Management auf bekannte und vermeintlich bewährte Muster zurück:

Muster 1: Führung muss steuern! Der Kapitän gehört auf die Brücke! **Muster 2:** Führung muss kontrollieren!

Vertrauen hat seine Grenzen! **Muster 3:** Führung muss standardisieren! Skaleneffekte durch Normierung!

Muster 4: Führung muss rational entscheiden! Gefühle haben keinen Platz! **Muster 5:** Führung muss kurzfristigen Erfolg suchen! Langfristig sind wir tot! **Muster 6:**

Führung muss beschleunigen! Zeit ist Geld! **Muster 7:** Führung muss sich an Rahmenbedingungen orientieren! Man kann nicht alles ändern!

Der Erfolg dieser Führungsmuster bleibt begrenzt, das erleben wir täglich – insbesondere im instabiler werdenden Umfeld. Organisationen bestehen aus Menschen und zeichnen sich durch Nichtlinearität, Rückkoppelungs- und Kippeffekte sowie Vernetztheit aus. Verlässliche lineare-kausale Wirkzusammenhänge wünschen wir uns vergebens. Deshalb lohnt es sich, unsere Führungsmuster und antrainierten Reflexionsblockaden auf den Prüfstand zu stellen.

AKTUELLES BUCH



**Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz,
Stefan Kaduk:**

**Musterbrecher - Führung neu
leben.**

263 Seiten.

ISBN: 3-8349-0219-5

Gabler Verlag