



Musterbrecher – Expedition Führung

von Ilse Hantschk (6/2006)

Die Regentage des letzten Wochenendes verbrachte ich mit einer Reise der Reflexion über Management und Führung. Dazu angeregt haben mich Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk mit ihrem neuen Buch „Musterbrecher – Führung neu leben“.

Bei meiner Expedition zwischen zwei Buchdeckeln stosse ich auf sieben bewährte Automatismen, die nicht nur in Krisenzeiten den Führungsalltag prägen: Führung muss steuern, kontrollieren, standardisieren und rational entscheiden auf dem gehetzten Weg zum „kurzfristigen Erfolg“. Die Wirkkraft dieser reflexhaft angewandten Muster wird – angesichts einer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt – zunehmend in Frage gestellt. „82 Prozent der Führungskräfte glauben, dass ein radikaler Wechsel im Managementdenken erforderlich sei“ (S. 22), doch kaum müssen die Aufgaben konkret bewältigt werden, greifen sie gewohnheitsmäßig zu den altbekannten Werkzeugen. Aber auch die Anwendung radikaler Gegenmuster stellt keine ernstzunehmende Alternative dar.

„Komplexität ist wie Wasser, sie lässt sich nicht komprimieren“ (S. 28), schieben die Autoren als subtile Textbotschaft zwischen die Zeilen. Und öffnen damit den weiten Raum, der jenseits von starren Entweder-oder-Mechanismen liegt: Sie wagen den Schritt in die Paradoxie. Wie beispielsweise auch Jaime Lerner, der Bürgermeister der brasilianischen Millionenstadt Curitiba.

Explosionsartiges Bevölkerungswachstum, Slum-Bildung, hohe Arbeitslosigkeit und knappe Haushaltskassen gehören zu seinem Arbeitsalltag. Doch statt die Probleme durch zentrale Steuerung und harte Eingriffe in den Griff zu bekommen, setzt Lerner konsequent auf Eigeninitiative, Selbstverantwortung und gelenkte Selbststeuerung. Bürger etwa, die ihren Abfall zur Sammelstelle bringen, erhalten Freifahrtscheine für das vorbildliche Nahverkehrssystem. Der Tausch funktioniert: weniger Smog und Müll, dafür aber mehr Grünanlagen, flächendeckende Kindergartenversorgung und Eingliederungskonzepte für arbeitslose Jugendliche.

Curitiba wurde vor zehn Jahren zur innovativsten Stadt der Welt gekürt – der sichtbare Erfolg einer Führungshaltung, die bescheiden hinsichtlich zentraler Eingriffe ist, stattdessen aber den Bürgern großzügig Respekt entgegenbringt. Respekt, der Verantwortungsübernahme, Wir-Gefühl und Kreativität auslöst. Jaime Lerner, so die Autoren, hat nicht auf Steuerung verzichtet, aber er ist sich der Begrenztheit klassischer Interventionen bewusst.

Jaime Lerner ist einer, der Führung anders denkt und lebt als üblich – er ist ein Musterbrecher. Mehr als 40 solcher Persönlichkeiten aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen macht mir dieses Buch zugänglich. Die Geschichten berühren, gehen unter die Haut. Die Managerin einer Großbank, der Familienunternehmer, der benediktinische Abtprimas, der Chef eines Pflegeheims, die Leiterin einer Theaterschule, die Gründerin eines Jugendtreffs – keine Erfolgsstorys im klassischen Sinn sondern ehrliche und authentische Beschreibungen von widersprüchlichen Wirklichkeiten. Die Botschaft ist, Paradoxien lassen sich nicht auflösen, sondern nur akzeptieren und reflektieren.

Musterbrecher, so die Autoren, machen sich das „Sowohl-als-auch“ zunutze: Sie „sind in der Lage Paradoxien zu leben, also das Nicht-Steuerbare zu steuern, der vertrauten Kontrolle zu misstrauen, Vielfalt als Standard zu definieren, rational(e) Gefühle zuzulassen, kurzfristig weit zu blicken, im Beschleunigen innezuhalten und sich selbst als den grössten Sachzwang zu akzeptieren.“ (S. 247)

Sie bedienen sich eines *musterbrechenden Denkens*. Was sie hervorhebt, klingt wenig spektakulär, ja fast schon trivial: Sie tun Bekanntes mit anderer Haltung. Das „Muster“ des Musterbrechens, so das vorsichtige Fazit der Autoren, hängt genau damit zusammen: Sich selbst in aller Ehrlichkeit den Spiegel vorhalten.

- **Verbindliche Reflexion**

Reflexion meint das Innehalten in der operativen Hektik im Sinn des prüfenden, vergleichenden Nachdenkens, über Erlebtes, über das eigene Handeln und Denken; Reflexion, die sich um das Erkennen von Zusammenhängen und Hintergründen, um Verstehen bemüht und auf die eigene Haltung abzielt. Solche Art der Reflexion lässt uns mehr sehen und sensibel wahrnehmen sowie achtsam und ehrlich agieren.

- **Leisen Mut**

Damit ist nicht waghalsiges Agieren gemeint, sondern Mut als „Sprungkraft“ zur Überwindung der Hürden im Umgang mit Paradoxien – eine achtsame, sensible Form des Mutes. Sich mit „leisem Mut“ gegen Glaubenssätze, Moden und Mainstream-Lösungen entscheiden. Mut zur Überwindung von kollektiv akzeptierten Wahrheiten und Mut, reflektiert den eigenen Überzeugungen zu folgen.

- **Echte Beziehungen**

Damit ist die zeitaufwendige aktive differenzierte Gestaltung von Beziehungen gemeint – zu den Menschen im Arbeitskontext, zu dem, was sie tun und zu sich selbst. Die dazu notwendigen Prozesse verlaufen nicht geradlinig und können auch nicht in jedem Augenblick kontrolliert werden. Bindungskraft entsteht im engagierten Ringen um gegenseitiges Verstehen.

Die Autoren bieten mit dem Buch eine Plattform zum Selbsterkennen und laden ein zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens auf hohem Niveau. Sie bieten keine blank polierten Erfolgsstorys oder

schmackhaften Patentrezepte sondern Inspiration und Irritation – alternative Formen von Führung werden für den Leser immer wieder erlebbar.

Das Buch bietet auch durch seine ungewöhnliche Struktur einen hohen Erlebniswert.

Das Textlayout durchbricht gewohnte Raster und verwendet unorthodoxe Zeilenverschiebungen, gewagte Textüberlagerungen, experimentelle Spiele mit Bildern, Formen und Lesegewohnheiten.

Bibliografie:

Musterbrecher – Führung neu leben

von Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk

Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.

ISBN 3-8349-0219-5

