

Mut zum Musterbruch

FÜHRUNG JENSEITS DER LEHRE



Foto: corbis

Darüber, wie Führung funktioniert, ist sich die Managementlehre weitgehend einig. Sieben Regeln der Führung stehen wie in Stein gemeißelt. Und doch gibt es erfolgreiche Manager, die gegen diese Grundregeln verstoßen. Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk haben das Führungsverhalten der so genannten Musterbrecher untersucht und sind auf Muster im Musterbruch gestoßen. Diese können die Grundlage für eine neue Führungshaltung bilden.

Preview: ► Methodologischer Teufelskreis: Warum klassische Management-Tools kontraproduktiv sind ► Virtuos ohne Taktstock: Warum ein Klassik-Ensemble ohne Dirigenten aufspielt ► Völlige Aufgabe der Kontrolle: Warum der Umsatz eines Mittelständlers explodierte, als der Chef auf Reisen ging ► Emotionales Experiment: Wie ein Pharma-Unternehmen die Logik der Branche durchbrach ► Mut, Experimentierfreude und das Zulassen von Paradoxien: Die Muster des Musterbruchs

■ Die Oboen geben den Rhythmus vor. Nach zwei Takten steigen die Klarinetten ein. Dann Horn und Fagott. Die vier Instrumentengruppen spielen sich das viertönige Motiv der Einleitung zu. Bis die Streicher einsetzen. Mit ihren Unisono-Schlägen, die von den Bläsern aufgefangen werden, geht der Viervierteltakt in einen Sechsstücktakt

über. Der erste Satz von Beethovens 7. Sinfonie ist eingeläutet. Um das komplexe Musik-Opus aufzuführen bedarf es – keine Frage – eines erfahrenen Dirigenten. Bei *dieser* Vorstellung ist ein solcher allerdings nicht zu entdecken. Niemand steht vor den Musikern, der sie mit seinem Taktstock durch die Sätze führt.

Das Orpheus Chamber Orchestra aus New York ist wohl das einzige professionelle Klassik-Ensemble weltweit, das ohne Dirigenten spielt – und das auf internationalem Niveau. Die in der Musikwelt eigentlich unumstrittene Regel, dass ein Orchester immer nur so gut ist wie der Dirigent, der es leitet, hat das Ensemble durchbrochen. Wir sprechen von einem Musterbruch, also einem Fall, in dem ein allseits anerkanntes Führungsmuster durchbrochen wurde.

Über 40 Musterbrüche haben wir bisher im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Universität der Bundeswehr München aufgespürt und analysiert. Die meisten der Musterbrüche spielen sich dabei in Wirtschaftsunternehmen ab. Auf einige sind wir in anderen Organisationen wie der Caritas, einer brasilianischen Großstadt, einem Mönchsorden, einer Schauspielschule oder eben dem besagtem Orchester gestoßen.

Ausgangspunkt für die Suche nach Musterbrechern war unsere Beobachtung eines methodologischen Dilemmas, an dem nahezu alle Organisationen krankten. Dieses besteht in dem ständigen Versuch, komplexe mehrdimensionale Systeme in ein Regelwerk zu pressen, in das sie eigentlich nicht reinpassen, und mit den dazugehörigen Tools zu bearbeiten. Reflexhaft holen Manager wie

Anzeige

Berater ihre Werkzeuge hervor, sobald etwas im Unternehmen nicht rund läuft.

Management- und Unternehmenswelt driften auseinander

Allerdings sind Unternehmen – auch wenn die Managementlehre das gerne suggeriert – keine Maschinen, die im Normalfall in schönster Regelmäßigkeit funktionieren. Unregelmäßigkeiten liegen ihnen – wie übrigens jedem gewachsenen oder, wenn man so will, lebendem System – im Naturell, sind teilweise sogar funktional, können aber auf keinen Fall mit linearen Tools nachhaltig ausgegübelt werden. Also entstehen neue Unsicherheiten, noch mehr Tools werden eingesetzt, der Ruf nach noch effizienteren Methoden wird lauter. Das methodologische Dilemma ist ein methodologischer Teufelskreis, in dessen Sog sich die artifizielle Managementwelt immer weiter von der realen Unternehmenswelt entfernt. Zwei Parallelorganisationen entstehen.

Die Forderung nach einem radikalen Umdenken in den Führungsetagen liegt da nahe. Tatsächlich sind vier von fünf deutschen Managern davon überzeugt, dass ein radikaler Wechsel im Managementdenken erforderlich ist, wie eine Untersuchung des Management-Zentrums St. Gallen aus dem Jahr 2003 ergab.

Hinweise darauf, in welche Richtung ein neues Führungsdenken gehen könnte, liefern die von uns untersuchten Musterbrüche. Zwar können diese im eigentlichen Sinne keine Best Practices bieten, denn jeder Musterbruch sieht in jedem Kontext anders aus. Dennoch lassen sich in den Musterbrüchen bestimmte Regelmäßigkeiten erkennen, die aufzeigen, wie Führung jenseits der klassischen Führungslehre funktionieren kann.

Bevor wir einzelne Musterbrüche sezieren, gilt es zu definieren, wann wir es eigentlich mit einem Musterbruch zu tun haben. Um hier eine Abgrenzung zu finden, haben wir auf

der Grundlage eigener Führungserfahrungen und auf der Basis von Gesprächen mit Managern eine Liste von sieben klassischen Führungsmustern zusammengestellt. Wer eines dieser sieben Muster dauerhaft durchbricht, den bezeichnen wir als Musterbrecher (zu den sieben Führungsmustern siehe Kasten S. 37). Besonders interessant sind die Fälle, in denen die drei „eisernten“ der sieben Führungsmuster durchbrochen werden.

Musterbruch 1: Nicht-Steuerbarkeit steuern

Das in unserem Denken wohl am tiefsten verankerte Führungsmuster lautet: Führung muss steuern. Spätestens in Krisenzeiten werden die Rufe nach den Managern laut, die das Unternehmen wieder auf Kurs bringen sollen. Einen Kurs, den nur die sehen können, die die relevanten Stellhebel in der Hand halten, die wissen, welche Räder gedreht werden müssen, die über die notwendigen Informationen und den entscheidenden Einfluss verfügen. Gerne werden Führungskräfte mit einem Dirigenten verglichen, der den Einsatz vorgibt, der als einziger eine klare Vorstellung von der Gesamtinterpretation des Werkes hat und der hören muss, wenn etwas nicht rund läuft. Dirigent wie Führungskraft gelten als Garanten des Erfolges ihres Teams.

Das Orpheus Chamber Orchestra allerdings spielt nun seit 34 Jahren ohne die steuernde Leitung eines Dirigenten auf. Seit 34 Jahren „verstößt“ das Ensemble damit gegen ein zentrales Muster unserer Führungsphilosophie und ist trotzdem – oder vielleicht gerade deshalb – außerordentlich erfolgreich. Vielfach wurde es ausgezeichnet, unter anderem mit dem Grammy.

Kreative Energie ist nicht steuerbar

Die Gründer des Ensembles um den Cellisten Julian Fifer waren davon überzeugt, dass die kreative Energie von Musikern nicht

der Steuerung bedarf, sie sogar gar nicht gesteuert werden kann. Daher entschloss sich die Musiker-Gruppe, die übliche Orchesterlogik zu durchbrechen und ein Experiment zu starten: Sie legten das Orpheus-Ensemble als sich selbst verwaltemde Gruppe an, die nach einem kooperativen Führungsstil arbeitet. Nach dem Prinzip der Rotation übernimmt jeder Musiker Führungsverantwortung.

Dabei ist das Orchester kein chaotischer, führungsloser Haufen. Ganz im Gegenteil: Feste Prinzipien regeln die Zusammenarbeit. Für jedes Musikstück wählt das Ensemble eine Kerngruppe von fünf bis sieben Musikern. Diese setzen sich zusammen, entwickeln Interpretationen und unterbreiten dem Orchester einen Vorschlag, wie ein bestimmtes Stück zu spielen ist. Das Musikstück wird unter Einbeziehung weiterer Verbesse-

rungsvorschläge der übrigen Mitglieder einstudiert und optimiert.

Kooperative Führung erhöht die Arbeitszufriedenheit

Wir glauben nicht, dass das Orpheus Chamber Orchestra auf Grund der *wechselnden Führungsverantwortung* so erfolgreich funktioniert. Ein Rotationsprinzip könnte schnell mechanistisch werden: Es muss ein neues Stück einstudiert werden. Wer hatte dieses Jahr noch nicht den Führungspart inne? Wer ist jetzt dran? Der Musterbruch ist vielmehr die Bereitschaft aller, Führung kollektiv zu leben, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam um die beste Lösung zu ringen. Der musikalische Erfolg ist nicht steuerbar, aber auch nicht zufällig oder beliebig. Jeder Musiker kann sich in dieser Kultur selbststeuernd ein-

Der Weg zum Musterbruch

Für Musterbrüche gibt es keine Blaupausen. Jeder Musterbruch sieht in jedem Kontext anders aus. Gleichwohl haben Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk eine Methodik entwickelt, mit der Musterbrüche initiiert werden können.

Schritt 1: Musterbrecher-Anamnese – Erkennen eigener Muster

In dieser Phase geht es darum, eigene Führungsmuster aufzudecken, darzustellen und damit reflektierbar zu machen. Dazu können zum Beispiel „Fotoexkursionen“ veranstaltet werden. Die Mitarbeiter erhalten etwa folgende Fotoaufträge: „Fotografieren Sie das eigene Kontrollverhalten!“ Oder: „Machen Sie Bilder Ihrer dominanten Führungskultur!“

Schritt 2: Musterbrecher-Inspirationen – Irritieren durch kontraintuitive Muster

Oft ergeben sich bereits aus dem Erkennen der eigenen Führungsrealität Ansatzpunkte für die Entwicklung alternativer Muster.

Weitere Ansatzpunkte liefern so genannte kontraintuitive Erlebnisse. Hervorgehoben werden solche Erlebnisse zum Beispiel durch Hospitationen in Organisationen, die außergewöhnliche Führungsmuster etabliert haben.

Schritt 3: Musterbrecher-Experimente – Neue Muster testen und erleben

In dieser Phase werden konkrete Experimente mit neuen, immer individuellen Mustern initiiert. Das bedeutet: Kontraintuitive Ideen werden getestet und zwar ohne den bekannten Ergebnisdruck des klassischen Projekttdenkens in Organisationen. Durch diese Experimente kann es zum Beispiel gelingen, die Leidenschaft in der Organisation zu wecken, die kollektive Intelligenz zu nutzen, den Mitarbeitern Freiräume für die eigene Entfaltung zu geben und deren Identifikation mit der Organisation zu steigern.

bringen, wodurch sehr wohl „gesteuert“ wird.

Die kooperative Führung hat übrigens noch einen äußerst positiven Nebeneffekt: Die Arbeitszufriedenheit im Team ist sehr hoch. Das ist für Orchestermusiker, die in der Regel im Schatten ihres Dirigenten ihre Arbeit verrichten, äußerst ungewöhnlich. So lag bei einer USA-weiten Studie aus dem Jahr 1996 die Arbeitszufriedenheit von Orchestermusikern im Schnitt sogar noch unter der von Strafvollzugsbeamten, die in den überfüllten amerikanischen Bundesgefängnissen arbeiteten.

Musterbruch 2: Vertrauter Kontrolle misstrauen

Führung muss nicht nur steuern, sondern auch – so ein zweites klassisches Führungsmuster – kontrollieren. Da es in jeder Organisation viele unterschiedliche Anspruchsgruppen gibt, ein jeder Mensch ohnehin Eigennutzmaximierer ist, bedarf es laut allgemeiner Vorstellung klarer Regeln, die das Miteinander im System überhaupt erst möglich machen. Sinn haben die Regeln nur dann, wenn ihre Einhaltung kontrolliert wird. Ohne Kontrolle und Überwachung bleibt jeder Regelverstoß folgenlos und dem Verfall des Systems sind Tür und Tor geöffnet. Die Überwachung der Regeln ist daher – so die landläufige Überzeugung – eine der essenziellen Aufgaben einer jeden Führungskraft.

Andreas Glemser schien das nicht zu wissen. Der Inhaber des Beratungs- und Trainingsanbieters Cocomin in Leinfelden-Echterdingen, einer Firma mit 50 Mitarbeitern, tourte mit seiner Familie ohne Mailverbindung, Fax oder Handy drei Monate durch Südafrika, Australien, Tahiti und Kalifornien. Seinen Mitarbeitern überließ er das Feld. Sie mussten allein entscheiden, Verantwortung übernehmen und managen. Ein Albtraum für jeden „normalen“ Mittelständler, mit allerdings faszinierenden Ergebnissen bei Cocomin: Die Anzahl der Ter-

mine bei potenziellen Kunden verdreifachte sich während Glemsters Abwesenheit, der Umsatz stieg um 100 Prozent. Glemsters Musterbruch, eine völlige Aufgabe der Kontrolle über einen längeren Zeitraum, führte also zu einem – zumindest laut der klassischen Führungslehre – völlig unerwarteten Ergebnis. Statt die gewonnenen Freiräume für den eigenen Vorteil zu nutzen, legten sich die Mitarbeiter während der Abwesenheit ihres Chefs nur umso mehr ins Zeug.

Vertrauen ist die effizienteste Art der Kontrolle

Natürlich mag man argumentieren, dass die Cocomin-Mitarbeiter über eine besonders hohe Identifikation mit ihrem Unternehmen verfügen. Vielleicht sind sie auch außerordentlich intrinsisch motiviert, empfinden also besonderen Spaß an ihrer Arbeit. Handelt es sich also nur um die berühmte Ausnahme, die die Regel bestätigt, dass die Mitarbeiter auf den Tischen tanzen, wenn der Chef aus dem Haus ist? Wohl kaum. Durch eine generell hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ließe sich zwar erklären, dass es auch ohne Chef läuft. Aber warum kam es dann plötzlich zu einer so großen Leistungssteigerung? Es steckt mehr dahinter ...

Indem Glemser auf jegliche Möglichkeit zur Kontrolle verzichtete, machte er sich seinen Mitarbeitern gegenüber verwundbar. Er gab ihnen die Möglichkeit, seine Abwesenheit für die Verfolgung eigener Interessen auszunutzen. Das Vertrauen, dass der Unternehmer seinen Mitarbeitern damit entgegenbrachte, ist wie ein Geschenk zu betrachten. Geschenke fordern zwar explizit keine Gegenleistung, erzeugen aber beim Beschenkten den Wunsch, eine Gegenleistung zu erbringen. Man möchte sich erkenntlich zeigen, um nichts schuldig zu bleiben und nicht in Abhängigkeit zu geraten. Durch den Vertrauensvorschuss, den Glemser seinen Mitarbeitern gewährte, indizierte er also ein bestimmtes Verhalten. Insofern übte er sehr wohl Kontrolle aus. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, hat Lenin gesagt, doch eigentlich müsste es heißen: Vertrauen ist die effizienteste Art der Kontrolle.

Musterbruch 3: Rational Gefühle zulassen

Mindestens ebenso tief in unseren Köpfen verankert wie Lenins Weisheit ist eine dritte der sieben klassischen Führungsregeln: Führung muss rational entscheiden. Und so geht's: Ziele werden vorgegeben und bekannte Lösungswege zusammengetragen. Diese werden gegeneinander abgewogen und bewertet, so dass ein Entscheider eine

fundierte Entscheidungsgrundlage erhält. Der wichtigste Maßstab für die Bewertung der Alternativen ist die Erfahrung. Was bisher funktioniert hat, wird auch künftig funktionieren. Erfahrungen diktieren die Regeln, denen wir uns unterwerfen.

Auf der Grundlage von Erfahrungswerten zu entscheiden, hat einen großen Vorteil. Die Entscheidung ist immer und jedem gegenüber erklärbar. Mit Formulierungen wie „Unsere Erfahrungen zeigen“ und „Studien belegen“ sichert man sich gegen mögliche Kritik ab. Aberwitzig erscheint dagegen die Vorstellung, dass ein Vorstandsvorsitzender den Aktionären erklärt, er habe sich bei einer kniffligen Entscheidung auf sein Bauchgefühl verlassen. Der Unternehmer Peter Walter hat allerdings genau das getan. Er handelte nach einem Gefühl, das im Widerspruch zu jeder Erfahrung stand: In einer Branche, in der seit jeher allein der Preis zählt und die zudem als eine der korruptesten überhaupt gilt, setzte er auf soziales Engagement als Wettbewerbsfaktor.

Walter ist Gründer und Inhaber von beta-pharm in Augsburg, einem Hersteller von Generika, also Nachahmermedikamenten,

die mit den Originalen identisch sind. In diesem Markt von austauschbaren Produkten ist der Preis seit jeher der einzige Hebel, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Auch Walter fuhr daher mit seinem 1993 gegründeten Unternehmen eine Niedrigpreisstrategie, und das äußert erfolgreich. Bis die großen Generika-Produzenten das aufstrebende Unternehmen als Konkurrenten wahr- und den Preiskampf aufnahmen. Das Wachstum stagnierte, die junge Firma drohte aus dem Markt gedrängt zu werden.

Die Logik der Branche durchbrechen

Statt zu versuchen, den Preis weiter zu drücken, startete Walter einen „emotionalen Versuch“. Er schloss eine Kooperation mit der Elterninitiative „Der Bunte Kreis“, einem Verein, der chronisch kranke Kinder unterstützt. Fünf Pfennig für jede verkaufte Packung gingen von nun an an die Elterninitiative. Damit blieb man zwar teurer als die Konkurrenz. Walters Gefühl sagte ihm aber, dass Ärzte und Apotheker nicht nur über den Preis und mit kleineren und größeren Bestechungen für die eigenen Pro-

Die sieben „glorreichen“ Führungsmuster

Es gibt sieben eiserne Muster der Führung, an denen kaum einer zu rütteln wagt. Wem es aber gelingt, sie zu durchbrechen, kann erstaunliche Ergebnisse erzielen.

Muster 1: Führung muss steuern!

Manager gehören ans Ruder. Sie geben die Marschrouten vor und kennen als einzige die relevanten Stellhebel, um die Organisation zu lenken. Dazu befähigt sind sie durch ihre Ausbildung und ihre Erfahrung.

Muster 2: Führung muss kontrollieren!

Ohne Kontrolle bliebe jeder Regelverstoß folgenlos, dem „Systemverfall“ wäre Tor und Tür geöffnet. Daher müssen Führungskräfte sicherstellen, dass sämtliche Vorschriften und Regeln in der Organisation eingehalten werden.

Muster 3: Führung muss standardisieren!

Standards und Normen machen Arbeit darstellbar und vergleichbar. Um Arbeit bewerten zu können, müssen Führungskräfte Abläufe standardisieren und Kriterien für Erfolg definieren.

Muster 4: Führung muss rational entscheiden!

Entscheidungen müssen rational, also vor allem auf der Grundlage von Zahlen, Daten, Fakten getroffen werden. Rationalität sichert Akzeptanz und führt zu den besten Lösungen.

Muster 5: Führung muss den kurzfristigen Erfolg suchen!

Aktuelle Probleme sind immer die dringlichsten. Führungskräfte müssen sich bei ihrer Arbeit daher auf das Hier und Jetzt konzentrieren.

Muster 6: Führung muss beschleunigen!

Zeit ist der entscheidende Faktor im wirtschaftlichen Wettbewerb. Führungskräfte müssen daher stets versuchen, durch effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle Durchlaufzeiten zu verkürzen und Prozesse so schlank wie möglich zu gestalten.

Muster 7: Führung muss sich an Rahmenbedingungen orientieren!

Die Möglichkeiten der Führung sind sowohl durch die Rechtsprechung als auch durch die Beobachtung durch die Medien und die Managementlehre festgelegt. Wer sich nicht an die Rahmenbedingungen hält, wird scheitern.

Fotos: Nela Deuerling



Die Autoren: Prof. Dr. Hans A. Wüthrich ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München. Als Partner der B&RSW AG Management Consultants in Zürich berät und coacht er seit über 20 Jahren Führungskräfte. Seine Beratungs- und Forschungsschwerpunkte sind Strategisches Management, Unternehmenskultur und Führung. Kontakt: hans.wuethrich@musterbrecher.de



Dr. Dirk Osmetz forscht am Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München vor allem in den Bereichen Führung, Strategie und Organisationsentwicklung. Er ist Mitinhaber der Musterbrecher Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft in München, die auf nachhaltige Unternehmensführung, Veränderungsmanagement und Führungskräftebegleitung spezialisiert ist. Kontakt: dirk.osmetz@musterbrecher.de



Dr. Stefan Kaduk arbeitet seit 2001 am Institut für Personal- und Organisationsforschung an der Universität der Bundeswehr München und berät seit elf Jahren Unternehmen. Sein Forschungsinteresse gilt den Bereichen Führung, Personalmanagement und Changemanagement. Er ist Mitinhaber der Musterbrecher Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft. Kontakt: stefan.kaduk@musterbrecher.de

dukte zu gewinnen sind, sondern dass man sie auch bei ihrem Ethos packen und sie mit gemeinnützigen Taten überzeugen kann. Die Gleichung ging auf. Mit seiner Strategie des sozialen Engagements ist betapharm mittlerweile zur Nr. 4 der Generika-Produzenten aufgestiegen.

Damit war es Walter gelungen, die seit Jahrzehnten geltende Logik der Branche zu durchbrechen. Besonders bemerkenswert: Der Unternehmer besaß den Mut zum Musterbruch, als sich sein Unternehmen in einer äußerst schwierigen Situation befand. In solchen Situationen lassen sich die meisten Manager nämlich besonders stark von ihren Reflexen leiten. Eingespielte Handlungsmuster suggerieren Sicherheit.

Mut ist eine Eigenschaft, die wir bei allen Musterbrechern, die wir getroffen haben, erkennen konnten. Dabei sind wir allerdings keinen tollkühnen Hasardeuren begegnet, sondern Personen mit zurückhaltender Courage. Menschen, die sich von Fremdreferenzen lösen und ihren eigenen Überzeugungen folgen – auch auf die Gefahr hin, auf Unverständnis und Widerstände zu stoßen. Neben diesem „leisen Mut“ der Musterbrecher konnten wir ein zweites Muster in den Musterbrüchen entdecken: Sie alle haben

ihren Ursprung im Experiment. Weder der Unternehmer Peter Walter, der eine Strategie des sozialen Engagements in der Generika-Branche fuhr, weder Andreas Glemser, der die Kontrolle über seine Mitarbeiter für mehrere Monate völlig aufgab, noch die Gründer des Orpheus Chamber Orchester, die ihre Idee eines sich selbst steuernden Orchesters verwirklichten, konnten sich auf vergleichbare Fälle, geschweige denn auf eigene Erfahrungen stützen, um zu sagen, wie ihr Versuch ausgeht.

Paradoxien zulassen

Das wichtigste Muster der Musterbrecher ist allerdings: Musterbrecher lassen Paradoxien zu. Dass ein Orchester eigentlich besser gesteuert wird, wenn niemand steuert, oder dass die Aufgabe der Kontrolle wirksamer ist als jede Kontrolle, sehen sie nicht als Widerspruch. Sie betrachten das, was nicht in unser kausales Denkmodell passt, nicht als störend und versuchen nicht, es gerade-zubiegen.

Vor allem Naturwissenschaftler haben längst erkannt, dass unser kausales Denkmuster nicht ausreicht, und integrieren Paradoxien in ihre Annahmen. Einer von ihnen, der stets auf die Grenzen unserer Rationalität verwiesen hat, ist der dänische Atomphysiker Nils Bohr, um den sich folgende Anekdote rankt: In Bohrs Skihütte hing ein Hufeisen über der Tür: „Glauben Sie denn, dass das Glück bringt“, fragte ihn eines Tages ein Kollege. „Nein“, war die Antwort, „als Wissenschaftler natürlich nicht. Aber das macht nichts. Die Leute in der Gegend haben mir nämlich erzählt, dass das Hufeisen auch denen Glück bringt, die nicht daran glauben.“

Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk ■

Service

Literaturtipps

► **Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk: Musterbrecher. Führung neu leben.** Gabler, Wiesbaden 2006, 2. Auflage, 39,90 Euro.

Die Autoren dieses Artikels stellen in ihrem Buch sieben Musterbrüche vor. Beschrieben und analysiert werden unter anderem zwei der drei im Artikel vorgestellten Fälle sowie außergewöhnliche Führungsmuster zum Beispiel innerhalb einer brasilianischen Großstadt und des Benediktinerordens. In Interviewauszügen kommen einige der Musterbrecher selbst zu Wort.

► **Management Zentrum St. Gallen: „Manager 2003 – Selbstreflexionen, Herausforderungen“.** 500 Manager aus dem deutschsprachigen Raum wurden gefragt, wie sie ihre Situation als Führungskraft beurteilen und was sie um sich herum im Unternehmen beobachten. Zentrales Ergebnis: 80 Prozent der Manager glauben, dass ein radikaler Richtungswechsel im Management nötig sei. Die Studie kann unter www.mariapruckner.com/inh/publikationen.htm als 32-seitiges PDF kostenlos heruntergeladen werden.