

## **Rezension zu Wüthrich, H.A.; Osmetz, D. und Kaduk, S.: Musterbrecher – Führung neu leben., 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2009**

Das Autorenteam des Buches Musterbrecher, das von Hans Wütrich, einem Professor der Bundeswehrhochschule in München angeführt wird, stellt sieben Muster vor, die sie in Unternehmen beobachtet haben:

Muster 1: Führung muss steuern

Muster 2: Führung muss kontrollieren

Muster 3: Führung muss standardisieren

Muster 4: Führung muss rational entscheiden

Muster 5: Führung muss den kurzfristigen Erfolg suchen

Muster 6: Führung muss beschleunigen

Muster 7: Führung muss sich an Rahmenbedingungen orientieren

Die Autoren halten diese Muster für verbreitete, erworbene Führungs-„Reflexe“. Sie bemühen damit ein biologisches Sprachbild, das feste Verkoppelung von Verhalten beschreibt. Sie warnen aber in bekannter Manier davor, das reine Gegenmuster zu realisieren: Führung steuert nicht. Führung vertraut blind. Führung verzichtet auf Synergien. Führung entscheidet nur nach Gefühl. Führung ist in der Zukunft gefangen. Führung verharrt im Stillstand. Führung ignoriert Sachzwänge. Die Formulierungen lesen sich nicht sehr realistisch.

In vier Kapiteln, die sie mit „Gefangen im Reflex“, „Paradoxie willkommen“, „Muster des Musterbruchs“ sowie „Mit Haltung zur Balance“. untersuchen sie dann die 7 Muster auf ihren Gehalt. Dabei wollen sie nach ihrer Aussage kein lärmendes Plädoyer für das Fallenlassen veralteter Ideologien halten. Stattdessen befürworten sie die kritische Auseinandersetzung mit den Grundannahmen, auf denen unsere Führungsmuster basieren. Sie untersuchen dazu jeweils das einzelne Muster und zeigen, wie sehr eine situationsangemessene Lösung jenseits der

Schablone Sinn macht. Dies setzt allerdings Personenqualität der Führungskraft, erworben durch Erfahrung und Praxisberatung, voraus. Es gilt auf den polaren Dimensionen Steuerung vs. Eigendynamik, Kontrolle vs. Vertrauen, Standard vs. Individualität, Gefühl vs. Ratio, Kurzfristigkeit vs. Langfristigkeit sowie Rahmenbedingungen vs. Freiheit jeweils die Position auszumachen. Ihre Benennung der sieben neuen Wege mutet dann etwas kompromisslerisch an:

- Nicht-Steuerbarkeit steuern
- Vertrauter Kontrolle misstrauen
- Vielfalt standardisieren
- Rational(e) Gefühle zulassen
- Kurzsichtig weit blicken
- Im Beschleunigen innehalten
- Sachzwänge frei wählen

Denn oft wird entsprechend Einsteins Spruch das Problem nicht auf der Ebene zu lösen sein, auf der es entsteht, sondern auf einer anderen, oft einer Meta-Ebene.

Die Stärke des Musterbrecher-Buches sind eindeutig die vielen Beispiele, die in Originalzitate aus Interviews von lebenden Muster-Infrage-Stellern zum Ausdruck kommen. Dies ist sehr konkret und bleibt haften. Es ist nicht nur eine enorme Fleißarbeit, sondern auch absolut eindrucklich. Die Lösungsseite für die sieben Muster wirkt allerdings im Einzelnen nicht immer als Lösung zweiter Ordnung, wie man Lösungen mit echter Änderung der Gesamtvoraussetzungen bezeichnet. Einem theoretischen Anspruch wird dies nicht gerecht. Da hätte beispielsweise das von Hellwig und Schulz von Thun eingebrachte Modell des Wertequadrats aus gegenüberstehenden polaren Werten geholfen, bei denen man jeweils nicht in die negativen Ausprägungen fallen sollte. Also insgesamt sehr beispielreich, fast amerikanisch geschrieben, insofern flüssig zu lesen, aber theoretisch hätte ich noch mehr erwartet.