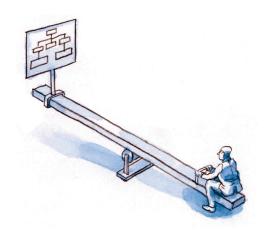
### **HAYS-FORUM 2018**

## Agilität & Co. – zwischen Hype und Wirklichkeit



## Die Musterbrecher®-Idee

In der Managementrhetorik betonen wir längst das Ende der stabilen und eindeutigen Welt. Unser tägliches faktisches Handeln in Organisationen steht jedoch meist in krassem Gegensatz dazu. Technokratisch geschult, versuchen wir, mit einer kausalen Logik immer neue Wege zur Beherrschung komplexer Systeme zu finden.

Der längst überwunden geglaubte Berechnungs-, Mess-, Evaluations- und Kontrollwahn schlägt weiterhin mit voller Wucht zu, auch wenn es um die sogenannten agilen Themen geht. Häufig findet eine unreflektierte Übertragung von Managementmoden auf alle Unternehmenskontexte statt, und die Logik des »Mehr desselben« greift manchmal sogar im Sinne einer Perfektionierung des Falschen Raum. Ein Punkt, vor dem auch agile Ansätze nicht gefeit sind.

Trotz all der neuen Erkenntnisse der Organisationsforschung und -praxis im Kontext der sogenannten VUCA-Umwelt muten die klassischen Managementmuster in ihrer bestehenden Logik seltsam stabil an. Manchmal scheint es, dass sie in ihrem Kern umso unverrückbarer sind, je mehr die oberflächliche Agilisierungs- und Veränderungsrhetorik um sich greift. Es sind die Selbstverständlichkeiten, die wir nicht mehr hinterfragen. Letztlich nehmen wir die Muster, in denen wir gefangen sind, einfach nicht (mehr) wahr - so skurril sie aus einer gewissen Distanz auch erscheinen mögen. Und genau diese Muster basieren wiederum auf Prämissen, deren kritische Reflexion dringend notwendig ist. Agilität benötigt Haltung und keine neuen Methoden.

Nicht nur nach der Rekonstruktion unserer Erlebnisse mit über 80 Musterbrechern, 900 narrativen Interviews, nach drei Publikationen und der Realisierung eines Dokumentarfilms, sondern auch im Rahmen der beratenden Begleitung verschiedenster Organisationen haben wir erkannt, dass Experimente ein mächtiges Mittel sind, um an einer neuen Haltung zu arbeiten. Sie unterscheiden sich vom klassischen Projektdenken fundamental, sind ergebnisoffen - und nicht dogmatisch vorstrukturiert. Experimente sind nicht mit fahrlässigem Herumprobieren gleichzusetzen. Sie erfordern zwar Mut, haben aber mit russischem Roulette nichts zu tun, da sie zunächst nur in einzelnen »Keimzellen« beginnen. Wenn man sich auf Experimente einlässt, können sich Systeme radikal verändern.

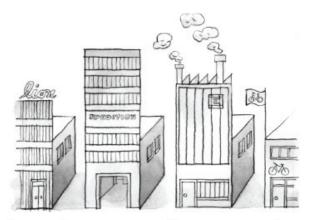
Es werden Energien freigesetzt, die Organisationen agiler, innovativer und erfolgreicher machen. Und sie unterscheiden den Musterbrecher vom bloßen Querdenker.

Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft

Rosenstraße 126 82024 Taufkirchen Tel.: +49 89 61501779 Fax: +49 89 61501778

www.musterbrecher.de





## »Viele Leute glauben, dass sie denken, wenn sie lediglich ihre Vorurteile neu ordnen.«

William James

| Notizen: |  |  |
|----------|--|--|
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |



## Achtung, Nebenwirkungen!



»Die wirklich radikalen Innovationen werden durch Innovationsmanagement ausgesiebt!«

Musterbrecher: In einem Artikel haben Sie Innovationsmanagement als Widerspruch in sich bezeichnet. Warum finden wir diese Funktion dennoch in so vielen Organisationen?

Pillkahn: Bei Innovation reden wir oftmals von dem »fuzzy front end«. Das heißt: Innovationen sind vielschichtig, komplex, kompliziert, diffus. Es treten Fragestellungen auf, die nicht so einfach zu entscheiden sind. In diesem Zusammenhang spreche ich im Austausch mit Managern gerne von »Fischstäbchen-Innovationen«: Wir haben eine unendliche Vielfalt an essbarem Fisch. Meist mögen Kinder aber nur Fischstäbchen. Die sind immer gleich groß und schmecken immer gleich. Wenn da so ein Berg Fisch liegt, dann ist das eklig. Der Vergleich geht in die Richtung meiner Beobachtungen der letzten Jahre. Auch Management liebt im übertragenen Sinne Fischstäbchen. Anstatt zu versuchen, Innovation zu verstehen, ist man bemüht, die Instrumente des Innovationsmanagements zu schärfen, Innovation in »panierte Kästchenform« zu bringen.

Musterbrecher: Können Sie das an einem Beispiel verdeutlichen?

Pillkahn: Nehmen wir den meines Erachtens innovativsten Bereich bei Siemens. Das ist der Bereich Healthcare. Wenn wir dort nach dem Innovationsprozess fragen, teilt man uns mit, dass man natürlich einen solchen habe. Schauen wir uns allerdings die tatsächlichen Innovationen genauer an, stellen wir fest: Null Prozent der Innovationen kommen aus diesem Prozess. Alles Neue ist komplett am Innovationsprozess vorbei entstanden.

Musterbrecher: Das hieße ja, dass man nicht wegen, sondern trotz dieses Prozesses innovativ ist?

Pillkahn: Ja, man könnte auch sagen, er stört nicht. Die Schlussfolgerung der Manager ist aber nicht, den Innovationsprozess in Frage zu stellen. Vielmehr durchleuchtet man ihn auf Fehler hin und möchte ihn optimieren. Das Management ist einerseits über die Innovationskraft erfreut, jedoch auch gleichzeitig nervös, denn dass da irgendwelche Physiker oder Mediziner

irgendwas ausprobieren, das geht nicht. Es fehlt die Steuergröße. Solange es trotzdem wie bei Healthcare funktioniert, ist das ja auch nicht weiter schlimm. Problematisch wird es bei nicht so innovativen Bereichen. Die haben ein richtiges Problem.

Auszug aus: Kaduk/Osmetz/Wüthrich/Hammer: Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen S.43 ff.,

5. Auflage Hamburg 2017

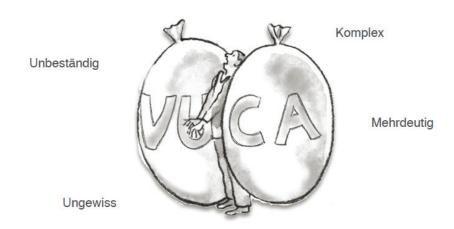




## Klassische Führungsmuster

## Führung ...

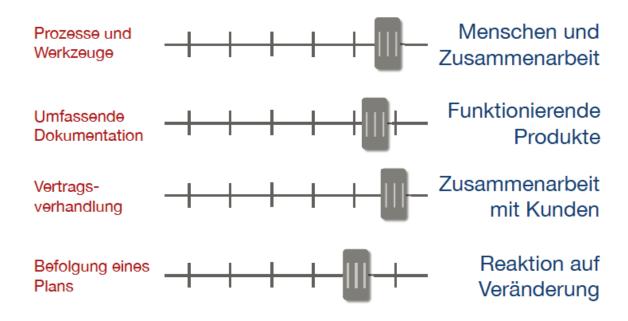




## **DIGITALISIERUNG**



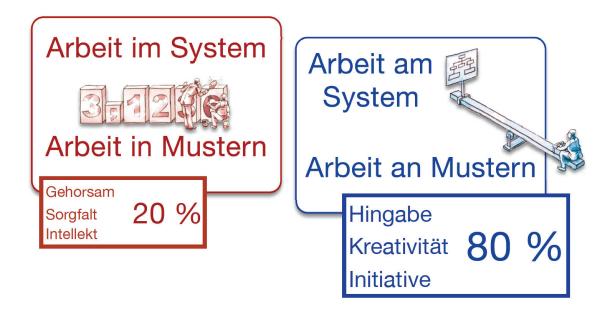
## Agiles Manifest



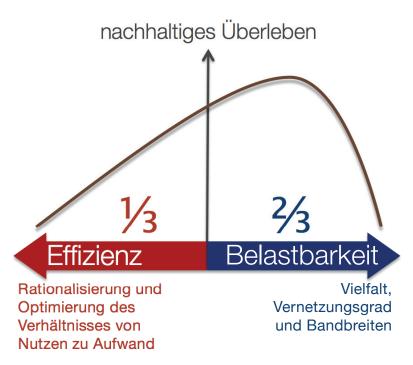




## Arbeit im oder am System



Quelle: Hamel, G.: Das Ende des Managements, S. 92





#### Effizient verschwenderisch





»Pläne können nicht auf Tagesaktualität und Veränderungen eingehen. Nur Menschen können das.«

Wir besuchen Detlef Lohmann, den geschäftsführenden Gesellschafter der allsafe JUNG-FALK GmbH & Co. KG in Engen am Bodensee. Das Unternehmen stellt Ladegut-Sicherungssysteme her. ... Wenn man bedenkt, dass er ein auf Effizienz angewiesenes Produktionsunternehmen in der Zulieferindustrie führt, drängt sich der Verdacht auf, dass der Geschäftsführer wertvolle Ressourcen verschwendet: Die Post teilt er täglich selbst aus. Er will den Mitarbeitern keine Anweisungen geben. Materialeinkauf, Reparaturen und Investitionen werden nicht nach der Synergie-Logik zentral geregelt, sondern die Mitarbeiter entscheiden eigenverantwortlich darüber innerhalb grob formulierter Leitlinien. Man verzichtet auf jegliche Zeiterfassung. Und noch deutlicher wird die offensichtliche »Ineffizienz« dadurch, dass Lohmann seine Leiharbeiter über Tarif und sogar besser bezahlt als die Festangestellten.

Wie tickt dieses »verschwenderische Unternehmen«? ...

Wir betreten den Eingangsbereich, kein Empfang, keine Anmeldung. Eigentlich stehen wir gleich mitten im Unternehmen. Links und rechts Glaswände, dahinter Schreibtische, geradeaus ein kurzer Gang, eine Tür, dann die Fabrikhalle. ... Herr Lohmann begrüßt uns: »Bevor wir mit dem Interview beginnen, führe ich Sie erst einmal durch das Unternehmen.« Wir sehen überall Stellwände, schwarze Bretter oder Magnetboards mit Infomaterial, Statistiken, Kennzahlen. Es gibt auch eine zentrale Wand, an der man etwas über die Strategie findet, etwas über die Prozesse, über die Mitarbeiter und die Kunden – abgeleitet von der Balanced Scorecard. Jeder Bereich hat seine eigene Art, das Relevante darzustellen. Detlef Lohmann kann nicht immer begründen, warum gerade diese oder jene Zahl abgebildet wird. Aber er weiß: Wenn sie da steht, haben die Mitarbeiter sich etwas dabei gedacht.

Wir erfahren, dass es keine Abteilungen mehr gibt. Detlef Lohmann erklärt uns, dass das Wort »Abteilung« sich von »teilen« herleite und seinen Ursprung im Taylorismus habe. Die Abteilungen hätten in einer arbeitsteiligen Welt des 20. Jahrhunderts auch ihre Berechtigung gehabt. Lohmann selbst habe aber viele negative Nebenwirkungen des Teilens bemerkt. Das größte Problem von Abteilungen sei ihre Selbstoptimierung, die ein Denken im Gesamtprozess nicht zulasse. Aus seiner Konzernerfahrung kannte er das Konzept des internen Kunden. Aber das war für ihn nur ein Arbeiten an den Symptomen. Er fragte sich: »Wofür benötigt mein Unternehmen Abteilungen?« In einem Workshop mit allen Abteilungsleitern beschlossen diese, sich in Zukunft nur noch nach Prozessen zu organisieren. Heute gibt es zum Beispiel ein Team »Produktion«, das völlig selbstständig eingehende Aufträge nach Kundenbedürfnissen priorisiert, produziert, verpackt und versendet. »Ein-Stück-Fließproduk-



tion» nennt es Lohmann, abgeleitet von der Toyota-Idee der »One Piece Flow Production«. Ziel sei es, dass der Mitarbeiter nicht an seinem Platz bleibe, sondern das Werkstück über den gesamten Produktionsprozess begleite und dafür die Verantwortung übernehme. Aufgrund der nur geringen Wertschöpfungstiefe der allsafe JUNGFALK-Produkte sei dieses Vorgehen ideal und werde auch konsequent bis in die Büros hinein umgesetzt.

Bei der Besichtigung der Produktionshallen sehen wir fast keine Lager mehr. Die meisten Regalmeter nehmen Kisten ein, in denen die nach gesetzlichen Vorgaben zu archivierenden Dokumente gelagert werden. Detlef Lohmann erklärt uns dazu, dass man seit über einem Jahr auf elektronische Archivierung umstelle. So könne jeder Mitarbeiter sehen, wie sich nach und nach die Regalmeter verkürzten.

Wir treffen auf entspannt arbeitende Mitarbeiter, die sich durch unsere Anwesenheit oder die des Chefs in keiner Weise gestört fühlen. In der Fabrikhalle stehen eine Tischtennisplatte und ein Kicker. Das führt uns im Gespräch auf das Thema Pausenregelung. Bei allsafe JUNGFALK gibt es keine. »Da es auf das Ergebnis ankommt, kann jeder nach Bedarf seine Arbeit unterbrechen. Das ist immer auf die Kolleginnen und Kollegen abgestimmt«, erklärt uns der Chef. »Es ist doch sinnvoll, man macht Pause, wenn man sie benötigt. Da werde ich nicht mit Kontrollsystemen eingreifen. Die kosten Geld, müssen überwacht werden und drücken außerdem Misstrauen aus.«

Nach einer Stunde Rundgang gehen wir ins Büro von Herrn Lohmann. ... Nach dem ersten Imbiss erklärt er uns, wie er Geschäftsführer und Gesellschafter bei allsafe JUNGFALK wurde: »Bevor ich mich hier einkaufte, hatte ich schon als junger Ingenieur große Freiräume erlebt. Mein damaliger Arbeitgeber aus der Automobilzulieferindustrie war weit weg in den USA. Ich lernte viel über die Branche, konnte unternehmerisch tätig sein und wäre vermutlich immer noch dort, wäre ich nicht in einen massiven persönlichen Wertekonflikt geraten. Daraufhin verließ ich den Konzern, war bei einigen anderen Unternehmen der Branche und musste selbstkritisch feststellen, dass ich kein angenehmer Mitarbeiter war. Ich widersprach ständig. Aber nicht, weil ich ein Querulant war, sondern nach besseren Lösungen suchte. Außerdem musste ich mir eingestehen, dass ich mit 35 Jahren auf der untersten Führungsebene angekommen war und keine Chance hatte, wirklich gestaltende Verantwortung zu übernehmen. Also beschloss ich, mir meine Arbeit zu kaufen.« Lohmann lacht. Mit Hilfe eines Beraters fand er ein geeignetes Unternehmen, bei dem er sich als Geschäftsführer einkaufte. Dann veräußerte er sein noch nicht ganz abgezahltes Haus, zog mit Frau und Kindern in eine Mietwohnung und erwarb ein Viertel des Unternehmens, das damals noch Ancra Jungfalk hieß.

Alles, was er dann machte, widersprach dem klassischen Unternehmerdenken. Der vorherige Inhaber und Geschäftsführer war noch im Unternehmen und sollte zwei weitere Jahre als Entwickler tätig sein. »Ich hatte ihm gesagt, dass er in seinem Büro bleiben könne. Also suchte ich mir einen freien Schreibtisch. Den fand ich in der Buchhaltung«, erinnert sich Lohmann. »Ich muss den Mitarbeitern im ersten Jahr wahnsinnig suspekt vorgekommen sein. Kannte mich überhaupt nicht mit Ladegutsicherung aus. Ich wusste über Betriebswirtschaft wenig. Nur das, was ich im Projektmanagement gelernt hatte. Ich war somit der, der am meisten Iernen musste. Darum ließ ich auch alles laufen, saß der kaufmännischen Leitung auf dem Schoß und fragte ihr Löcher in den Bauch. Ich war ein Gegenpol zum alten Chef, der sehr effizient und patriarchalisch geführt hatte. Er traf fast alle Entscheidungen selbst. Ich dagegen war nicht greifbar und vermied es, Entscheidungen zu treffen. Wenn ich beispielsweise unterwegs war, hatte ich das Handy immer aus. Man konnte sich bei mir



nicht absichern, sondern musste selbst entscheiden. Wenn ich dann zurückkam, hatten sich die meisten Probleme bereits geklärt. Das war ein sehr wichtiger Lernprozess für alle.

Ich wusste schon damals, wohin ich das Unternehmen entwickeln wollte. Es sollte so transparent und vielfältig sein, wie ich Konzerne erlebt hatte, andererseits aber auch die unternehmerische Schnelligkeit, Konsequenz und Kultur des Mittelstandes haben. Das bedeutet für mich ein offenes, gläsernes Unternehmen, in dem allen alle Zahlen zugänglich sein sollten, gepaart mit viel Menschlichkeit, vor allem in der Führung. Ein sehr egoistisches Modell, denn so wollte ich immer arbeiten.« Diese Kombination muss sehr erfolgreich sein; denn Lohmann konnte von 1999 bis 2011 den Umsatz vervierfachen, den Gewinn verzwölffachen und die Zahl der Mitarbeitenden fast verdreifachen.

Um seinen damals ca. 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seine Ideen verständlich zu machen, hat er viel Energie in den Dialog gesteckt. Mit externer Hilfe hat er in einer Reihe von zweitägigen Workshops, in die alle Mitarbeiter mindestens einmal eingebunden waren, die Menschen abgeholt. »Ich habe ihnen vermittelt, wie ›der Lohmann‹ so tickt. Erst nach einem Jahr habe ich begonnen, über inhaltliche Themen zu diskutieren.«

Für uns wird es nach und nach offensichtlich: Detlef Lohmann ist kein Verschwender. Er investiert in Menschen. »Wir beschäftigen zum Beispiel einen promovierten Biologen für die Geschäftsentwicklung. Der muss dort sowieso anders denken. Es wäre gar nicht gut, wenn der ein Fachmann in den heutigen Anwendungen wäre,« erklärt uns Lohmann zu dieser Stellenbesetzung. »Wir haben einen extrem 'teuren Kopf‹ von 17 Akademikern bei 135 Festangestellten und 35 bis 40 Leiharbeitern. Aber wir benötigen diesen 'Kopf‹, damit wir neue Ideen entwickeln und umsetzen können. Das schafft kein Alpha-Chef alleine.«

Lohmann löste Abteilungen auf und schaffte mit ihnen die Abteilungsleiter ab. Stattdessen gibt es heute Prozessleiter, die 40 Prozent der Arbeitszeit für die Potenzialentfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufwenden sollen und 60 Prozent für die Prozessoptimierung. Ständig wird Neues ausprobiert, manches wieder verworfen. Er lässt seine Mitarbeiter laufen und diskutiert über die gemachten Fehler und versucht daran, mit allen gemeinsam zu lernen. Dafür nutzt er seine Zeit, investiert ständig in Weiterbildung und Coaching der Prozessleiter. Er selbst reist immer wieder mit seinem Außendienst zum Kunden, lässt sich dort als neuen Kollegen vorstellen, der lernen will. »Ich kann dann in Ruhe beobachten, zuhören und hinterfragen.«

Kulturarbeit zahlt sich nach Herrn Lohmann aus: »Durch die gemeinsame Arbeit an der Unternehmenskultur haben wir 2007 / 2008 nochmals einen riesigen Sprung im Gewinn vor Steuern (EBT) gemacht. Lag dieser davor bei vier bis fünf Prozent, so konnten wir ihn jetzt, trotz Schwankungen im Markt, auf stabile zehn Prozent steigern. Ich sage dazu: Nachhaltigkeit in der Profitabilität.«

Auszug aus: Kaduk/Osmetz/Wüthrich/Hammer: Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen, S. 92 ff., 5. Auflage, Hamburg 2017







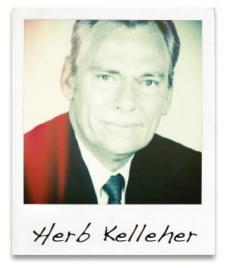
ist die Fähigkeit, die ARBEIT IM SYSTEM und die ARBEIT AM SYSTEM in Balance zu bringen.

| Notizen: |  |
|----------|--|
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |



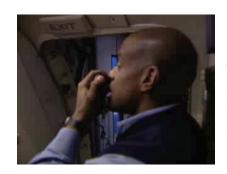
#### Bandbreiten zulassen





342.664 Bewerbungen auf 7.207 offene Stellen

(ca. 50 Bewerbungen/Stelle)



Bei Southwest Airlines, der Fluggesellschaft, deren Gründer Herb Kelleher 1971 das Prinzip des Busfahrens in den Luftraum der USA übertrug, baut man auf 35.000 Mitarbeitende, die sich mit ihrer ganzen Individualität einbringen können. Dies führt etwa dazu, dass eine Stewardess mit Elvisperücke die Kunden am Gate in Empfang nimmt. Oder dass der Kapitän nach Verlassen der Parkposition das Flugzeug nochmals wendet, nur um einer zu spät eingecheckten fünfköpfigen Familie einen Weihnachtsabend im Kreis der Familie zu ermöglichen. Bei dieser Fluglinie ist es auch möglich, dass der Flugbegleiter die Passagiere dazu animiert, im Takt zu klatschen, um einen «Beat» für seine Sicherheitsansage zu haben, die er als Rap präsentiert. Die Begründung trägt er gleich mit vor: Er habe fünf Flüge pro Tag und müsste vermutlich einschlafen, wenn er jedes Mal diesen langweiligen Text aufsagen müsste. Vielleicht sind diese «Kuriositäten» der Grund dafür, dass bei Southwest Airlines im vergangenen Jahr auf 2.100 offene Stellen 143.100 Bewerbungen eingingen.



## Führungsexperimente wagen

# Das Experiment unterscheidet den Musterbrecher vom bloßen Querdenker, es ...

- > ist wirklich ergebnisoffen,
- > darf auch scheitern,
- > ist mutig,
- > aber kein russisches Roulette,
- > setzt auf ein positives Menschenbild,
- > irritiert bewusst.

»Nicht alles, was wir ausprobieren, funktioniert – aber alles, was funktioniert, wurde irgendwann ausprobiert.«



Notizen:



## Erfahrungen verändern, ...



... »Wir können sogar bis ins hohe Alter lernen. Doch dazu müssen wir Erfahrungen machen, die uns unter die Haut gehen. Und diese Erfahrungen, die kann man nicht verordnen. Man kann nicht 'Jetzt machen Sie doch mal eine andere Erfahrung! Es werden statt dessen Rahmenbedingungen benötigt, die es den Menschen erlauben, eine andere, eine neue und emotional bedeutsame Erfahrung zu machen. Hüther veranschaulicht das an folgendem Beispiel: "Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie erfahren, dass der 82-jähriger Nachbar Chinesisch lernt? – Vor 20 bis 30 Jahren hätte man mit Sicherheit gesagt: 'Das kann nicht gehen! Es wird mit großer Sicherheit auch tatsächlich scheitern, wenn sich der greise Herr im 'Chinesisch für Einsteiger anmeldet. Aber natürlich kann

es gelingen. Nämlich dann, wenn sich unser Nachbar in eine hübsche 70-jährige Chinesin verliebt hat und er zu ihr nach Xi'an ziehen will. Dann wird er auch im hohen Alter – aufgrund der Neuroplastizität des Gehirns – in der Lage sein, die Sprache zu erlernen.« ...

Auszug aus: Kaduk/Osmetz/Wüthrich/Hammer: Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen S. 101 ff., 5. Auflage, Hamburg 2017



#### ... wenn sie unter die Haut gehen



| Notizen: |  |
|----------|--|
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |



## »Make Money and Have Fun«



- > 1958 von Bill Gore gegründet
- > 49 Werke weltweit
- > ~ 10.000 Mitarbeiter
- > > 3 Mrd. US\$ Umsatz
- > PTFE als einziger Werkstoff
- > Strategie: Technologieführerschaft



»Wir organisieren uns um unsere freiwillig übernommenen Aufgaben herum!«

| Notizen: |  |  |
|----------|--|--|
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |
|          |  |  |





ist der Mut, sich auf EXPERIMENTE einzulassen.

| Notizen: |  |
|----------|--|
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |
|          |  |



#### Stefan Kaduk

Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm. Univ.



>>> Zwei Jahre Berater bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München >>> anschließend sechs Jahre Partner der Fact & Vision Management Consulting, München >>> Lehr- und Forschungstätigkeit am Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr München >>> Lehrbeauftragter an Fachhochschulen und Weiterbildungsinstitutionen >>> Publikationen auf den Gebieten Führung, Personal- und Changemanagement >>> Gründer und Projektleiter der Musterbrecher-Initiative (Start 2001) >>> Mitautor der Bücher »Musterbrecher – Führung neu leben« (3. Auflage 2009), »Musterbrecher - Die Kunst, das Spiel zu drehen« (5. Auflage 2017), Musterbrecher X - ein Prospekt für mutige Führung (2017) sowie Redakteur und Produzent der Dokumentation »Musterbrecher. Der Film« >>> Seit 2007 Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft

#### **Dirk Osmetz**

Dr. rer. pol., Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtsch.-Ing.



>>> Langjährige Führungserfahrung als Fallschirmjägeroffizier bei der Bundeswehr >>> sechs Jahre Partner einer Managementberatung in München >>> Lehr- und Forschungstätigkeit am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität der Bundeswehr München >>> Lehrbeauftragter an diversen Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland und der Schweiz >>> Publikationen und Schulungserfahrung auf den Gebieten Führung, Change- und Strategisches Management >>> Gründer und Projektleiter der Musterbrecher-Initiative (Start 2001) >>> Mitautor der Bücher »Musterbrecher -Führung neu leben« (3. Auflage 2009), »Musterbrecher -Die Kunst, das Spiel zu drehen« (5. Auflage 2017), Musterbrecher X – ein Prospekt für mutige Führung (2017) sowie Redakteur und Produzent der Dokumentation »Musterbrecher. Der Film« >>> Seit 2007 Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft

