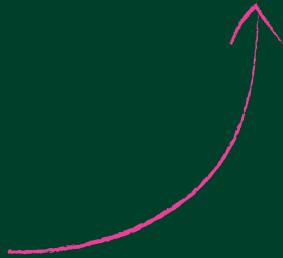
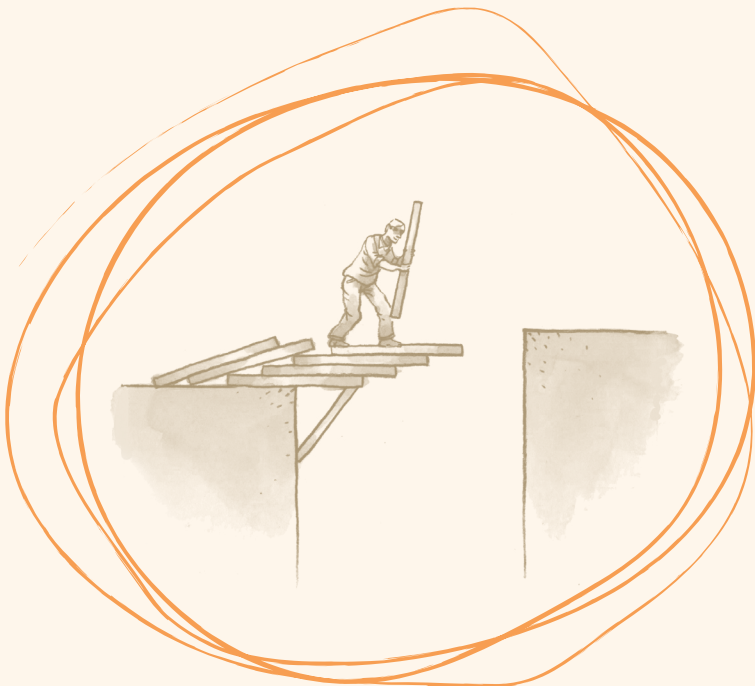


**»Je mehr Ungewissheit im Spiel ist, desto weniger greift die klassische Projektlogik – und desto wichtiger wird eine Kultur des klugen Experimentierens.«**



**Experimente sind bei  
sogenannten weichen  
Themen die klügeren  
Projekte!**



# Substanz mit Leichtigkeit seit 2001

In der **Managementrhetorik** wird längst das Ende der stabilen und eindeutigen Welt betont. Das faktische Handeln in Organisationen steht jedoch meist in krassem Gegensatz dazu. Technokratisch geschult, wird immer noch versucht, mit einer kausalen Logik neue Wege zur Beherrschung komplexer Systeme zu finden.

Der überwunden geglaubte tayloristische Berechnungs-, Mess-, Evaluations- und Kontrollwahn schlägt immer noch **mit voller Wucht** zu. Die **Logik des »Mehr desselben«** – sogar im Sinne einer Perfektionierung des Falschen – lässt sich immer häufiger gerade auch im (vermeintlich) professionellen Management beobachten.

Die klassischen Managementmuster werden in Universitäten, Business Schools und im Rahmen von Weiterbildungen (an)trainiert und muten in ihrer bestehenden Logik seltsam stabil an. Diese **Muster prägen** die Organisations- und Führungskultur. Manchmal erscheinen sie in ihrem Kern umso unverrückbarer, je mehr die oberflächliche Veränderungs- und Innovationsrhetorik um sich greift. Es sind die Selbstverständlichkeiten, die nicht mehr hinterfragt werden. Die Muster, in denen man gefangen ist, werden einfach nicht (mehr) wahrgenommen – so skurril sie aus einer gewissen Distanz auch erscheinen mögen. Und genau diese Muster basieren wiederum auf Prämissen, deren kritische Reflexion dringend notwendig ist.

**Was für den Umgang mit Ungewissheit benötigt wird, ist eine andere Haltung.**

Seit dem Jahr 2001 erforschen wir in Kooperation mit der Universität der Bundeswehr München musterbrechende Führungs- und Organisationsansätze. Im Zuge zahlreicher Forschungs- und Beratungsprojekte, nach der Analyse von 80 Musterbrecherinnen und Musterbrechern und nach über 1.000 Interviews in verschiedensten Organisationstypen und auf allen Führungsebenen lautet unsere zentrale Erkenntnis:



## Führung muss wieder lernen zu experimentieren!

Dies gilt vor allem dort, wo das Denken in der gewohnten Projektlogik mit Kick-Offs und Meilensteinen nicht nur jahrelang trainiert wurde und daher risikoloser erscheint. Wer als Führungskraft Best Practices nach allen Regeln der Projektkunst kopiert, muss nicht befürchten, im Falle des Scheiterns zur Rechenschaft gezogen zu werden. **Experimente** unterscheiden sich vom klassischen Projektdenken fundamental. Sie sind **ergebnisoffen** – und nicht dogmatisch vorstrukturiert. Sie entstehen im betroffenen System und zeigen dort ihre irritierende Wirkung. Es erfordert den Mut des Managements, sich auf einen Prozess mit unbekanntem Ende einzulassen und aus diesem zu lernen.

# Grundmerkmale

Wir bieten anspruchsvoll-unterhaltsame **Vorträge, Seminare, Workshops, Konferenzformate sowie Experimentierbegleitung** an. In allen angebotenen Formaten stehen das Erkennen der Muster und die daraus abzuleitenden Handlungsmöglichkeiten im Fokus.

## Themenfelder

- + **Führung und Führungskultur**
- + **Organisationsentwicklung und Umgang mit Veränderung**
- + **Dynamiktaugliche Unternehmenskultur**
- + **Agilität**
- + **Innovation**
- + **Strategisches Management**
- + **Aufbau alternativer Wettbewerbsvorteile**

## **Unser Anspruch**

Unsere Kundinnen und Kunden erkennen den Beitrag der Führungskraft als Ermöglicherin von Innovation und als Unterstützerin bei der Entfaltung von Potenzialen. Sie werden immer wieder mit Musterbrecher-Beispielen aus der Praxis konfrontiert, die im Rahmen der drei Buch- und Forschungsprojekte »Musterbrecher - Führung neu leben« »Musterbrecher - Die Kunst, das Spiel zu drehen« und »CoronaX - Lernen in der Krise und für danach« sowie im Zuge des Filmprojektes »Musterbrecher - Der Film« analysiert wurden. Wir schaffen ein Bewusstsein dafür, dass moderne Führung kontraintuitives Handeln voraussetzt. Wirkliche Neuerungen entstehen nur, wenn man die ausgetretenen Pfade klassischen Managements verlässt.

Es geht uns darum, zu vermitteln, dass musterbrechendes Denken und Handeln stets die Balance zwischen klassischer Professionalität und einer neuen Experimentierlogik voraussetzt.

Wirkliche Innovation, ob im Management, in der Organisation oder im Produktbereich, benötigt heute mehr denn je Rahmenbedingungen, die jenseits klassischer Anreizmechanismen und Incentivierungslogiken liegen. Diese mit unseren Kunden auf das entsprechende Umfeld bezogen zu erarbeiten, sehen wir als unsere Aufgabe an.

## Wir sind überzeugt ...

### ✘ Experiment vor Plan

Wenn Ungewissheit und Dynamik im Spiel sind, kann die Zukunft nicht mehr geplant werden. Es wird Mut zum ergebnisoffenen Experiment benötigt. Das Motto muss lauten: Neugier statt Blaupause!

### ✘ Urteilskraft vor Instanz

Solange Probleme nur kompliziert sind, hilft Fachwissen. Sobald man es mit Komplexität zu tun hat, hilft in der Vergangenheit erworben Wissen nur begrenzt. Immer wichtiger wird hingegen die Bereitschaft, im Dialog neue Lösungen zu erarbeiten.

### ✘ Harter Pol vor Regel

Menschen benötigen in Organisationen Fixpunkte und eindeutige Orientierungen – möglichst wenige, jedoch mit hoher Verbindlichkeit. Demgegenüber muss ein maximaler Freiraum stehen, in dem eigenverantwortlich Lösungen für alle Herausforderungen gefunden werden können.

### ✘ Weglassen vor Hinzufügen

Die meisten Initiativen und Programme in Organisationen verlangen von den Mitarbeitenden, etwas Neues zu tun. Meist würde es jedoch ausreichen, sehr konsequent etwas bislang Getanes nicht mehr zu tun – mit unerwartet positiven Folgen.

### ✘ Machen vor Aufregen

Mit den Dingen, die nicht zu ändern sind, sollte man sich nicht lange aufhalten. Im Gegenzug sollten man immer wieder alles auf den Prüfstand stellen, was im eigenen Kontext gestaltet werden kann.

## **✘ Robustheit vor Effizienz**

Natürlich ist es sinnvoll, das Nutzen-Aufwand-Verhältnis zu optimieren. Doch ein Diktat des Effizienzdenkens führt zu einem Verlust an Robustheit. Die Frage: »Tun wir die Dinge richtig?« darf nicht dazu führen, dass die Frage: »Tun wir die richtigen Dinge?« nicht mehr gestellt wird.

## **✘ Struktur vor Kultur**

Menschen organisieren sich immer selbst, und zwar gemäß den Strukturen, die sie vorfinden. Wenn man also eine andere Kultur in Organisationen ermöglichen will, müssen Strukturen geschaffen werden, die diese Kultur überhaupt zulassen.

## **✘ Kunterbunt vor digital**

Unschärfe und Ambivalenz lassen sich nicht ausblenden und »wegrechnen«. Darum müssen Führungskräfte zu Anwälten des »Sowohl-als-auch« werden. Je digitaler die Welt wird, desto analoger muss Führung wieder denken.

## **✘ Verstehen vor Verändern**

Menschen verändern zu wollen, das ist das Ziel der meisten Initiativen und Veränderungsvorhaben in Unternehmen. Dieses Ziel ist nur dann realistisch, wenn die Führungskräfte den Versuch unternommen haben, die emotionalen Bandbreiten ihrer Mitarbeitenden zu verstehen.

## **✘ Reden vor Kommunizieren**

In den meisten Organisationen wird wirkliches »Miteinander-Sprechen« mit gesteuertem und oberflächlich-künstlichem »Kommunizieren« verwechselt. Es geht um den Blick hinter die Bühne der konsenstauglichen »Plastikwörter«.

# Impulse, die bewegen

- **Wollen Sie wissen, wie Musterbrecher führen und was sie anders machen?**
- **Wollen Sie einen kritisch-konstruktiven Blick auf Agilität, Innovation und Change Management richten?**
- **Wollen Sie Anregungen für den Umgang mit Ungewissheit in Organisationen?**
- **Wollen Sie erfahren, warum Experimente bei sogenannten weichen Themen die klügeren Projekte sind?**
- **Wollen Sie wissen, warum die klassische Projektlogik scheitern muss, wenn Dynamik im Spiel ist?**

Unsere Keynotes und Vorträge dauern zwischen 45 und 120 Minuten. Wir haben diese Formate nicht als klassische »Frontalbelehrung« konzipiert, sondern die zur Verfügung stehende Zeit wird mit einprägsamen Bildern und Audio-/Videosequenzen untermauert.

Wir treten seit 15 Jahren in Vorträgen und Workshops vorwiegend als Zweier-Team auf. Dies ermöglicht eine profunde Prozessreflexion und transportiert die Erfahrungen aus dem Musterbrecher®-Projekt für die Teilnehmenden vielschichtiger und abwechslungsreicher. Auf Wunsch können Sie auch nur einen Speaker buchen. Die Vortragssprache ist Deutsch, nach Absprache gerne auch Englisch.



**»Musterbrecher – Die Kunst das Spiel zu drehen.«**

**»Wer Innovationen managen will, hat schon verloren.«**

**»Zukunftsfähigkeit beginnt mit dem Mut zu experimentieren.«**



## Vertiefung

Von vier Stunden bis zu drei Tagen setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer methodisch abwechslungsreich mit den Ideen und Ansätzen der Musterbrecher® auseinander. Dabei geht es darum, Erfahrungen zu ermöglichen, die weit mehr sind als das reine Konsumieren von Best-Practice-Beispielen. Unsere Seminare und Workshops sind danach ausgelegt, erste Schritte auf dem Weg zum eigenen (Führungs-)Experiment zu gehen.

- **Schwerpunktsetzung nach Ihren Wünschen (Führung, Strategie, Veränderung, Innovation usw.)**
- **Praxiserprobte Methodik zum Arbeiten in Gruppen von acht bis zu mehreren hundert Personen - »analog«, on-line oder hybrid**
- **Multimediale Impulse im Wechsel mit interaktiven Reflexionsphasen**
- **Modularer Aufbau in Abstimmung mit den Kunden**
- **Einbettung von Tools der Live-Kommunikation (Voting, Polling etc.) möglich**
- **Intensive Betreuung durch erfahrene Moderatorinnen und Moderatoren**
- **Workshop-Sprache: Deutsch (Englisch auf Anfrage)**

# Mögliche Inhalte

## Block 1

### **Blick auf den Beipackzettel**

Über die Nebenwirkungen klassischer Muster in Organisationen

## Block 2

### **Führung im Spannungsfeld**

Die Balance zwischen der »Arbeit im System« und der »Arbeit am System«

## Block 3

### **Eine Frage der Haltung**

Komplexität, Menschenbild und Führungsrolle im Kontext einer zukunftsfähigen Organisation

## Block 4

### **Lernen von Musterbrechern**

Inspirierende Beispiele ohne Erfolgsgarantie auf das eigene Umfeld übertragen

## Block 5

### **Aber an der Zukunftsfähigkeit**

Führungs- und Organisationsexperimente als Basis von Erneuerung und Wandel

## Block 6

### **Jetzt ist Mut gefordert!**

Mit eigenen Experimenten zum Musterbruch

# Musterbrecher<sup>®</sup>-Konferenz

Wollen Sie für eine große Gruppe von Führungskräften und/oder Mitarbeitenden (zwischen 50 und 700 Personen) einen Tag gestalten, an dem die Teilnehmenden tatsächlich in den Dialog kommen, an den Themen arbeiten, die sie wirklich beschäftigen und an dem gemeinsam verbindliche nächste Schritte festgelegt werden? Dann sollten Sie die üblichen Frontalveranstaltungen hinter sich lassen und gemeinsam mit uns ein Setting gestalten, das von der Einzelreflexion über Gruppenarbeiten bis hin zu Abstimmungen im Plenum alles bietet – auch viel Spaß und Begeisterung. Und das konkret zugeschnitten auf Ihre Themen im Kontext agiler und zukunftsfähiger Führung und Organisation sowie strategischer Fragestellungen.

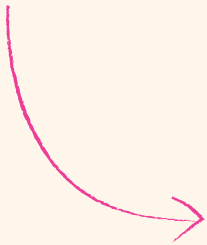
Erleben Sie, wie Sie der Intelligenz im Kollektiv eine Plattform geben können.

Seit über zehn Jahren arbeiten wir entweder mit analogen Methoden oder mit der einzigartigen Technik von SwarmWorks zusammen. So ist es uns möglich, Menschen zusammenzuführen, Kreativität zu entfachen und Emotionen freizusetzen. Aber auch Probleme zu benennen, Ergebnisse zu dokumentieren, sich auf konkrete Handlungen zu einigen, strategische Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Und all dies in Echtzeit – erlebbar für alle.

Mit Hilfe der eingesetzten Hard- und Software sind Spiele zum Einstieg und zur Auflockerung, diskrete und analoge Abstimmungen der Individuen oder in Gruppen möglich. Konkrete Fragestellungen können in Teams entwickelt, gewichtet und bearbeitet werden.

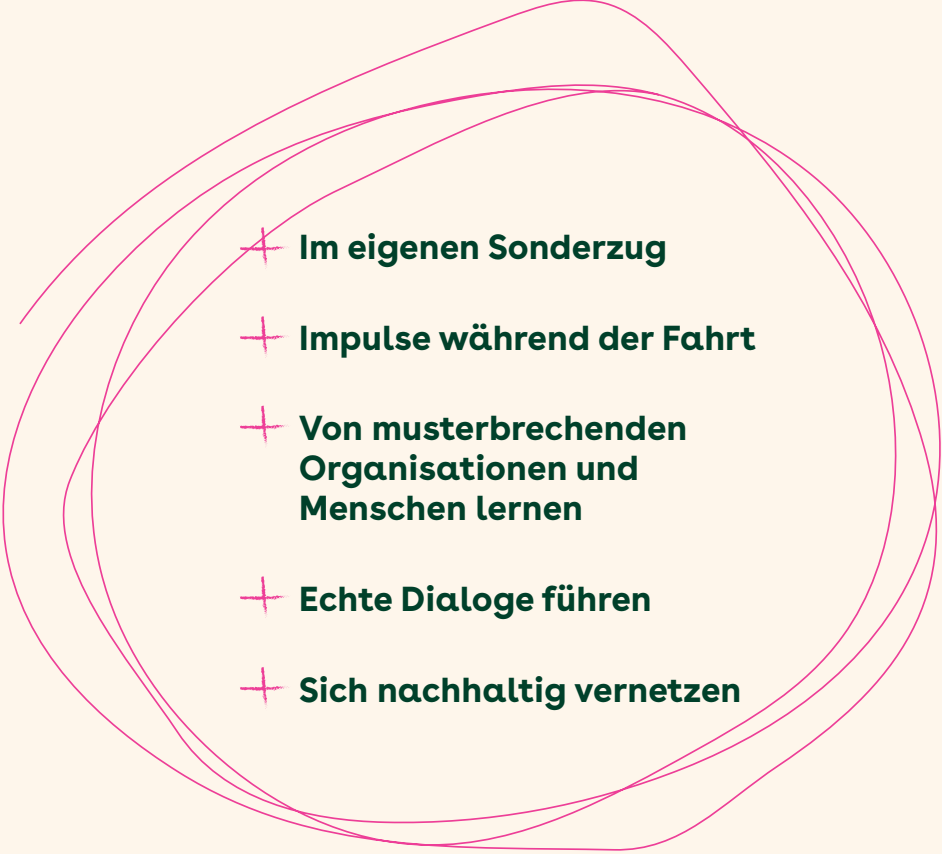
Einzelne Module erlauben es, die Komponenten individuell einzusetzen, übergreifend zu kombinieren und sehr flexibel zu nutzen.

**Wenn Sie wissen wollen, wo die wirklichen Herausforderungen, die echte Verschwendung, die größte Unproduktivität und die wahren Innovationsverhinderer liegen, wenn Sie und die Verantwortlichen den Mut haben, sich dieser Wahrheit zu stellen, ohne dass Hierarchien und Rollenspiele eine offene Auseinandersetzung verhindern, dann könnte unser Angebot für Sie interessant sein.**



# Musterbrecher<sup>®</sup>-Express

Mit der 36-Stunden-Lernreise bieten wir ein absolut neues und exklusives Lern- und Reflexionsformat für Führungskräfte an, das sich sowohl von klassischen Seminaren als auch von sogenannten Erlebnisformaten unterscheidet. Wirkliche Erfahrungen erfordern andere als die üblichen »Gefäße«. Darum haben wir die inzwischen häufig umgesetzte Idee einer Lernreise noch weiterentwickelt. Während einer zweitägigen Bahnfahrt mit einem ausschließlich für uns fahrenden Sonderzug steuern wir zwei außergewöhnliche musterbrechende Unternehmen an. Wir werden dem besonderen Geist dieser Organisationen nachspüren. Eingestimmt werden unsere Teilnehmer durch substanzielle Impulse von Menschen aus verschiedenen Disziplinen – bereits während der Fahrt. Immer wieder finden unterwegs verschiedene Methoden Anwendung, manchmal in den beiden Clubwagen parallel. Da wir aber auch davon überzeugt sind, dass meist »weniger mehr ist«, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch während der Zugreise Zeit für Gespräche in einem 1. Klasse-Doppelstockwagen. Vor Ort wird dann genug Zeit vorhanden sein, mit den Verantwortlichen und mit Mitarbeitenden der beiden Unternehmen zu sprechen und diese in ihrem Arbeitskontext zu erleben.

- 
- + **Im eigenen Sonderzug**
  - + **Impulse während der Fahrt**
  - + **Von musterbrechenden Organisationen und Menschen lernen**
  - + **Echte Dialoge führen**
  - + **Sich nachhaltig vernetzen**





## Musteranamnese



### Wollen Sie ein besseres Verständnis davon gewinnen, wie Ihre Organisation tickt?

Dann können wir Ihnen eine Diagnostik der anderen Art anbieten. Unser Vorgehen wird der Vielschichtigkeit und Dynamik einer Organisation gerecht.

Wir arbeiten grundsätzlich nicht mit standardisierten Fragebögen oder ähnlichen Instrumenten. Denn diese liefern im Ergebnis meist nur eine Sammlung von »Plastikwörtern« und angelesenes Wissen über erwünschtes Verhalten. Vielmehr setzen wir seit fast 20 Jahren im Forschungs- und Beratungskontext eine spezielle Variante **narrativer Interviews** ein. Dadurch gelingt der Blick hinter die Bühne. Es treten die dominierenden Muster zu Tage, die in der Organisation (heimlich) Regie führen.

Die Ergebnisse der Interviews verdichten wir zu einem umfangreichen **Hypothesenpapier** in Magazinform. Dadurch erhalten Sie ein profundes Reflexionsangebot – zwangsläufig subjektiv, aber alles andere als beliebig, provokativ formuliert, aber nie nach Schuldigen suchend.

Auf dieser Grundlage lässt sich weiterarbeiten: In einem Workshop setzen Sie sich mit Ihrem (Führungs-)Team intensiv mit den Hypothesen auseinander. Dabei entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen **Ansätze für Experimente** in den Feldern, die sich für Ihre aktuelle Fragestellung als besonders wichtig erweisen. Und weil bei den entscheidenden »weichen« Themen stets Haltungsfragen angesprochen sind, ist ein längerer Atem gefragt. Wir empfehlen, einen begonnenen Experimentierprozess intern oder/und mit unserer Unterstützung zu begleiten.



## Hypothesen, die Veränderungen angeregt haben:

- ➔ **»Führen wird in erster Linie als technischer Prozess des Organisierens verstanden.«**
- ➔ **»Mitarbeitende beklagen mit der Forderung nach mehr Transparenz die fehlende Basisnähe der Führung.«**
- ➔ **»Führung ist keine Einbahnstraße - viele Mitarbeitende im Unternehmen wollen sich nicht führen lassen.«**
- ➔ **»Im Staub, den Herr X täglich aufwirbelt, kann die nächste Führungsebene nicht sichtbar werden.«**
- ➔ **»Die wöchentlichen Führungskreissitzungen sind ein Schaulaufen der Belanglosigkeiten.«**



## Substanzielle Begleitung

**Für uns ist klar: Experimente sind bei den sogenannten weichen Themen die klügeren Projekte und sinnvoller als jede Prozesslogik.**

Schließlich lassen sich Vertrauen oder Agilität nicht gemäß der üblichen Logik »implementieren«. Das Denken in unternehmensweiten »Roll-outs« und Meilensteinen hat hier keinen Platz. Es sind andere Wege gefragt, auch weil sich in der Flut von Initiativen und Programmen bei Führungskräften und Mitarbeitenden ein Übersättigungseffekt eingestellt hat.

Und da sich jede Organisation stets gegen das Neue wehrt, müssen Experimentierprozesse intensiv und kontinuierlich begleitet werden. Andernfalls versanden sie. Um Enttäuschungen zu vermeiden, ist deshalb neben einem gewissen Commitment »von oben« ein Setting gefragt, das Verbindlichkeit und ein Dranbleiben fordert. Dies erreichen wir durch kontinuierliche Dialog- und Reflexionsrunden, in denen die Lernerfahrungen und Experimentiererergebnisse ausgetauscht werden. Dabei spielen die beteiligten Personen und Teams nicht nur als Experimentatoren eine zentrale Rolle. Vielmehr werden sie von uns etwa mit der Methodik der Musteranamnese geschult, so dass der Prozess auch unabhängig von uns weitergetrieben werden kann. Dadurch zieht das Experimentieren immer größere Kreise und »infiziert« so große Teile der Organisation.

**Damit neue Muster eine Chance haben, werden Aufmerksamkeit und Verbindlichkeit benötigt.**

# Exemplarisch immer anders

Interviewprozesse

Team- und Individualtests

Bild- und Fotoexkursionen

Workshopkonzepte

## Phase 1

### Musteranamnese

Wir machen die Organisations- und Führungsmuster sichtbar, und Sie gewinnen ein tiefes und besseres Verständnis von den Zusammenhängen in Ihrer Organisation. Dazu setzen wir unterschiedliche Methoden ein, die auf den neuesten betriebswirtschaftlichen, psychologischen und neurobiologischen Erkenntnissen basieren.

Hypothesenworkshops

Teamreflexion

Handlungsfelder

Experimentier-Ideen

## Phase 2

### Musterdialog

Die Erkenntnisse (z. B. in Form von Hypothesen) werden in gezielten Workshops mit entsprechender Großgruppenmethodik im Dialog mit den Betroffenen validiert; die Muster, die zu Problemen führen, werden sichtbar, erste Lösungsvorschläge werden gesammelt.

Umsetzungsworkshops

Imaginationstechniken

Prototyping

Dialogrunden

## Phase 3

### Experimente

Die Betroffenen finden sich zu hierarchieübergreifenden Teams zusammen, die einen oder mehrere Lösungsvorschläge experimentell bearbeiten wollen. Der »Versuchsaufbau« wird konzipiert. Dabei können die Experimente von unterschiedlicher Tragweite und Intensität sein, sie werden von uns begleitet, und der Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Experimentiergruppen findet ständig statt.

# Unser Netzwerk

## Musterbrechende Personen

Erfahren Sie von **Christoph Kraller**, Geschäftsführer der DB RegioNetz Verkehrs GmbH, wie radikal man sich immer wieder den Kunden und deren Sorgen und Bedürfnissen stellen kann und welche Innovationskraft sich daraus ergibt.

Von **Detlef Lohmann**, dem Geschäftsführer der **allsafe GmbH**, können Sie lernen, wie man durch »Verschwendung« in Mitarbeitende ein schlankes Unternehmen aufbaut.

Kommen Sie in den Dialog mit **Margret Rasfeld**, die **Schule** neu gedacht hat und Managerinnen und Managern erklären kann, was Potenzialentfaltung in der Praxis wirklich bedeutet.

Lassen Sie sich von **Ulrich Loth**, dem ehemaligen Europageschäftsführer erklären, warum bei **W. L. Gore & Associates** mit weltweit 10.000 Mitarbeitenden komplett auf Organigramme verzichtet wird und warum jeder Mitarbeitende eine zweite, selbstgewählte Führungskraft hat.

Erfahren Sie von **Ulrike Reinhard**, wie sie es geschafft hat, in einem von hunderttausenden Dörfern in **Indien** durch einen **Skatepark** die soziale Struktur zum Positiven zu verändern.

Lernen Sie von dem **Gehirnforscher** und **Psychologen Klaus-Dieter Dohne**, warum es notwendig ist, Ambivalenz zuzulassen, damit echte Innovation entstehen kann.

## Unser Team



### **Prof. em. Dr. Hans A. Wüthrich**

Mitbegründer und  
Forschungspartner  
der Musterbrecher®-  
Initiative



### **Anja Osmetz**

Im Back-Office  
für Sie erreichbar

### **Prof. Dr. Dominik Hammer**

Co-Autor,  
Forschungspartner und  
Spezialist, wenn es um  
(Outdoor-)Erlebnisse geht



### **Prof. Dr. Franz Röösl**

Forschungspartner, der mit  
den Perspektiven des  
Beyond Budgeting Round  
Table inspiriert



### **Miriam Wolf**

Als Kommunikationsprofi  
eine gefragte Expertin in  
jedem Dialog



### **Dr. Klaus-Dieter Dohne**

Kann die menschlichen  
Muster aus Sicht des  
Gehirnforschers erklären

### **Stefanie Kiesel**

Die HR-Expertin ist Profi  
in der Moderation und  
in der Interviewführung



### **Sara Ilić**

Als Design-Thinking-  
Expertin hilft sie Ihnen  
beim Prototyping



### **Raimund Schöll**

Er setzt Reflexionsprozesse  
in Gang und unterstützt als  
Coach Teams und Einzel-  
personen

## Dr. Dirk Osmetz

### Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Nach zehn Jahren Bundeswehr als Fallschirmjägeroffizier mit Studium zum Ingenieur der Luft- und Raumfahrttechnik wusste er, dass ihn zwar die Führungsaufgabe faszinierte, eine Karriere in der Armee aber nichts für ihn war. Also beendete er sein Dienstverhältnis 1996. An der Universität der Bundeswehr in München studierte er ein weiteres Mal – jetzt aber als Zivilist. Fasziniert von der Systemtheorie und dem radikalen Konstruktivismus arbeitete er nach seinem Abschluss zum Wirtschaftsingenieur für 14 Jahre in einem tollen Team am Lehrstuhl für internationales Management mit. Hier startete er 2001 das Forschungsprojekt »Musterbrecher« und wurde 2003 mit dem Thema »Arbeit« unter konstruktivistisch-systemtheoretischer Perspektive promoviert. Inspiriert für das Thema wurde er bereits damals von Frithjof Bergmann, dem Begründer der »New Work-Bewegung«. 2007 gründete er mit seinem Freund Stefan die Musterbrecher® Managementberater Partnerschaft. Dirk ist verheiratet und lebt mit seiner wunderbaren Frau und seinen drei tollen Töchtern im Süden von München. Seine Leidenschaft ist der aktive Sport.





# Dr. Stefan Kaduk

## Dipl.-Kfm. Univ.

Fast wäre er nach dem BWL-Studium in München in einem Konzern gelandet. Doch es begann mit einer kurzen Station in der Werbung und zwei Jahren in einer klassischen Unternehmensberatung. Mit 27 Jahren dann der Sprung in die Selbstständigkeit: Organisationsentwicklung und Management Development. Die teilweise jobbegleitende Promotionszeit von 1998 bis 2001 war ein Glücksfall. Denn Stefan durfte eine wunderbare Nische in der Organisationsforschung entdecken. Jenseits von quantitativen Erhebungen und sonstigen Leugnungen der komplexen Realität. Durch die Brille des sozialen Konstruktivismus und mit narrativen Methoden lässt sich manches klarer bearbeiten. Von 2001 bis 2012 lebt Stefan das konsequente »Sowohl-als-auch« zwischen Forschung, Lehre und Beratungspraxis. An der Universität der Bundeswehr wird das Forschungsprojekt »Musterbrecher« gestartet. Zusammen mit Dirk macht er das Thema 2007 zur Firma, zur Wortmarke und endgültig zum Arbeits-/Lebensinhalt. Seit sieben Jahren konzentriert sich der ligaunabhängige Anhänger des TSV 1860 München und passionierte Feind des frühen Morgens zu 100% auf das »Unternehmen Musterbrecher«.



# Muster brecher

Musterbrecher® Managementberater  
Osmetz + Kaduk Partnerschaft  
Rosenstraße 126 | 82024 Taufkirchen  
Deutschland

www.musterbrecher.de  
info@musterbrecher.de  
+ 49 89 61501779

Musterbrecher® ist eine eingetragene Wortmarke

Amtsgericht München (Registergericht)  
Partnerschaftsregister-Nr. PR 721  
USt-IdNr. DE254843407  
Vertreten durch: Dr. Dirk Osmetz | Dr. Stefan Kaduk

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Substanz mit Leichtigkeit seit 2001

Substanz mit Leichtigkeit seit 2001

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher

Substanz mit Leichtigkeit seit 2001

Substanz mit Leichtigkeit seit 2001

Muster brecher

Muster brecher

Muster brecher