



John Otto Magee
**Verstehen sich Deutsche
 und Amerikaner?**

Von den kommunikativen Hürden
 im transatlantischen Business
 Cornelsen Verlag Scriptor 2009,
 184 Seiten, Euro 14,95,
 ISBN 978-3-589-23714-2

Verstehen sich Deutsche und Amerikaner? Die Antwort ist ein eindeutiges «Ja», wenn man zum Beispiel auf die Kunstszene, insbesondere auf die bildende Kunst oder die neuere elektronische Musik blickt. Seit Anfang 2010 ist immerhin ein Deutscher zum «Großen Chefkurator» am Museum of Modern Art in New York bestellt. Und spätestens seit Jackson Pollocks Triumphzug 1959 durch Europa setzte sich auch in Deutschland die neue «New York School» in der Kunst durch und auf ästhetischem Terrain herrscht ein Verhältnis der wechselseitigen Befruchtung. Auch in der Politik scheinen zumindest die grundsätzlichen Übereinstimmungen vorzuherrschen, und die politischen Eliten in beiden Ländern tun ein Übriges, um eine stabile Grundlage für die transatlantische Partnerschaft zu festigen und Kommunikationsstörungen zu vermeiden.

Einzig in der Wirtschaft scheinen sich weiterhin «kommunikative Hürden im transatlantischen Business» zu halten, die das erfolgreiche Zusammenwirken zwischen amerikanischen und deutschen Konzernen behindern. Woran dies liegen

kann, dem hat sich John Otto Magee, ein US-Amerikaner, der seit 20 Jahren in Deutschland lebt und als selbstständiger Berater für Fragen der transatlantischen Integration in der freien Wirtschaft aktiv ist, in seinem neuen Buch gewidmet. Ihm geht es darum, «die national-kulturellen Festverdrahtungen zu ergründen» und die «Unterschiede im Denken und daher auch im Handeln» offenzulegen. Aber anders als so mancher Autor vor ihm, hat sich Magee entschlossen, der «Komplexität kultureller Divergenzen» nicht in Form eines Sachbuchs oder einer autobiografischen Fall-Geschichte zu widmen. Er wählt für sein Buch eine gelungene Mischung aus «Erlebnisberichten» aus dem Alltag eines aus dem Ruder laufenden Mergers zwischen einem deutschen und einem amerikanischen Technikunternehmen und analytischen Einschüben, in Form von «White Papers» zu den grundlegenden Themen, wie sie bei jeder transatlantischen Fusion zu beachten sind: wie man kommuniziert, Abmachungen trifft und aufrecht erhält, wie man überzeugt, Entscheidungen vorbereitet und trifft, Menschen führt beziehungsweise geführt werden will, wie man Menschen motiviert, zu Höchstleistungen bringt oder aber komplexe Arbeitsprozesse gestaltet und optimiert, wie man sich ein gutes Produkt vorstellt und zu Kunden eine Beziehung aufbaut, pflegt und vertieft.

Magee gelingt es mit den szenischen Episoden, die sich zumeist um die intensiven Diskussionen und Workshops der beiden Management-Teams unter Führung der beiden CEOs aus Amerika und Deutschland ranken, ein tiefgehendes Verständnis der «verborgenen Kräfte» zu vermitteln, die bei der Fusion untergründig wirken – und sich durchaus überwinden lassen. Der geschilderte Fall ist aufschlussreich, weil er nicht nur Elemente des Scheiterns (mangelndes Zuhören, Beibehalten von Stereotypen, Beschränkung auf die strukturellen und Prozessfragen, keine Veränderungskultur), sondern auch einen gangbaren Weg des

Rezensionen vorgestellt von Frank E.P. Dievernich (FD), Joachim Freimuth (JF), Fritz Gairing (FG), Martin Hillebrand (MH), Elizabeth Kandziora (EK), Markus Körner (MK), Gebi Küng (GeK), Ralf Langen (RL), Reinhard Nagel (RN) und Stefan Neuner (SN).



Prof. Dr.
 Frank E.P. Dievernich,
 Kompetenzzentrum
 Unternehmensführung,
 Berner Fachhochschule,
 E-Mail: frank.dievernich@
 bfh.ch



Prof. Dr. Joachim Freimuth,
 selbst. Berater, Trainer
 und Coach. Schwerpunkte:
 Veränderungsmanagement,
 Führung, Konfliktmoderation,
 Human Resource Management.
 E-Mail: Joachim.Freimuth@
 t-online.de



Prof. Dr. Fritz Gairing, Human
 Resources Competence Center/
 Hochschule Pforzheim.
 Lehr- und Forschungsschwerpunkte:
 Organizational Development/
 Organizational Behavior. E-Mail:
 fritz.gairing@hs-pforzheim.de



Martin Hillebrand,
 Geschäftsführender
 Gesellschafter von
 Königswieser & Network
 E-Mail: martin.hillebrand@
 koenigswieser.net



Elizabeth Kandziora,
 Geschäftsführerin der
 Beratungsfirma panama
 Systemische Supervision,
 Coaching und Organisationsberatung
 Hannover und Braunschweig
 www.panama-coaching.de

Rezensionen vorgestellt von Frank E.P. Dievernich (FD), Joachim Freimuth (JF), Fritz Gairing (FG), Martin Hillebrand (MH), Elizabeth Kandziora (EK), Markus Körner (MK), Gebi Küng (GeK), Ralf Langen (RL), Reinhard Nagel (RN) und Stefan Neuner (SN).



Markus Körner, Managementberater, Director, Africa Peace & Security Program, African Union/AAU.
E-Mail: m.koerner@ipss-addis.org



Gebi Küng CMC, PCC, Private Advisor, Unterstützt erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten Wesentliches reflektiert anzupacken.
E-Mail: gku@gku.ch, www.gku.ch



Ralf Langen, Managing Partner, Ketchum Pleon Germany, Global President, Ketchum Pleon Change,
E-Mail: Ralf.Langens@ketchumpleon.com



Dr. Reinhart Nagel, Strategieberater der osb international und Autor mehrerer Fachbücher zum strategischen Management.
E-Mail: reinhart.nagel@osb-i.com



Stefan Neuner, Kaufmann; Schwerpunkt: Human Resources Management, Wirtschaftsmediation, Change Management und Organisationsentwicklung, studierter Project Manager.
E-Mail: neuner.stefan@gmx.de

Erfolges aufzeigt: indem sich beide CEOs auf den Berater «Otto John» einlassen (Spiegelbild des Autors: ein Deutscher, der in Amerika Unternehmen berät, aber auch schon bei den Demokraten während der Clinton-Zeit aktiv war), und seinen Ansatz einer zielorientierten Sinn-Suche mit ihren Führungsteams hervorragend umsetzen. So gelingt es im Falle der beiden fiktiven Anlagebau-Unternehmen, die Basiskräfte der kulturellen Integration zu verstehen und positiv zu nutzen, und aus den Mühen einer steckengebliebenen Integration mit einer zweiten Chance durchzustarten. Ein lesenswertes Kompendium für Führungskräfte im internationalen Management, aber auch für Organisationsberater, die sich mit dem Thema Unternehmens- und Managementkultur nicht nur theoretisch beschäftigen wollen. Für alle gibt es zusätzlich zum Buch dann noch die 10 fundierten Whitepapers zum Download. (RL)



Konrad Stadler
Die Kultur des Veränderens
Führen in Zeiten des Umbruchs
dtv 2009, 240 Seiten, Euro 14.90,
ISBN 978-3-423-24764-1

Konrad Stadler ist Philosoph und Erziehungswissenschaftler und seit Jahren zudem ein äußerst erfolgreicher Unternehmensberater, der sich zunächst auf die Begleitung von Unternehmen bei Kulturprozessen und aktuell mit einer eige-

nen Beratungsfirma auf die praxisorientierte Umsetzung von Wertekulturen spezialisiert hat. In dieser Praxis spielen ganz offensichtlich grundsätzliche Fragen von Führung und Motivation, von Orientierung im beschleunigten Wandel und die Besinnung auf die Grundlagen von Kultur in Unternehmen und Wirtschaft eine zentrale Rolle. Sein neues Buch widmet sich daher mit Nachdruck dem Thema Veränderung aus einer Perspektive, die aus der Sicht des Autors den Schlüssel zur Überlebens- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen bereithält: der Wertekompetenz und dem Konzept der wertebasierten Führung.

Stadlers Grundthese: In dem Maße, in dem in modernen Organisationen der Wissensaufbau, die Fähigkeit zum ständigen Wandel, das Ausschöpfen der kreativen und innovativen Potenziale der Mitarbeiter zum Überlebensfaktor werden, in dem Maße wird Kultur zum alles entscheidenden Faktor. Und eine solche Kultur, die zugeschnitten ist auf die Anforderungen der globalisierten und virtualisierten Welt, basiert auf tragfähigen Werten. «Ein auf Gewinnmaximierung angelegtes System, ein Turbokapitalismus, der Wertefragen ausklammert, ist krank und macht krank.» (S. 16)

Wie sich eine solche Wertekultur im Unternehmen herausbilden lässt, behandelt Stadler mit deutlich spürbarem missionarischen Eifer und einer Emphase, die sich in prägnant vorgetragenen Thesen – ohne große argumentative Herleitung – und im apodiktischen Stil, in Sätzen «ohne wenn und aber» ausdrückt.

In den Mittelpunkt seines Plädoyers für eine Kultur des Veränderens, die «auf einem Balancedenken und auf einem Leben gründet, bei dem Gedanken, Geist, Gefühle und Beziehungen nicht abgespalten, sondern integriert sind» (S. 17), stellt Stadler dabei die Führungskultur. Und diese wiederum leitet er kenntnisreich aus dem abendländischen Wertedenken von Platon, Aristoteles und Seneca über die Kirchenväter und den Gründer des Zisterzienser-Ordens, Ber-

nard von Clairvaux, bis hin zu zeitgenössischen Management-Theoretikern wie Henry Mintzberg her. Ein origineller Blick zurück auf die Tradition des frühneuzeitlichen Fürstenspiegels bringt für Stadler das (alt-) europäische Verständnis von Führung auf den Punkt: Führung beginnt bei der inneren Haltung, und Führungskompetenz lässt sich gezielt stärken und weiterentwickeln.

Das «Trainingsprogramm der inneren Haltung» entwickelt Stadler dann als Pädagogik, mit seinem Traum von einer «Schule des Führens», die in vielen Aspekten dem Ideal der platonischen Akademie und einer mönchischen, durchaus sehr katholischen Ordensgemeinschaft ähnelt. Leitprinzipien dieser Schule des Führens sind die auf Platon zurückgehenden Kardinaltugenden moderner Führung: Klarheit, Mut, Maß und Fairness.

Und auch die Aneignung dieser Werte erinnert sehr an die Rituale klösterlicher Gemeinschaft: das Überwinden von klassischen «Fehlhaltungen», die Stadler aus den 7 Todsünden der christlichen Dämonenlehre ableitet, wird ergänzt durch büßerische Selbstreflexion und Studium von althergebrachten und pastoralen Führungsmodellen wie dem strengen Meister und Lehrer, dem geistigen Vater, dem weisen Arzt und dem Konzept des guten Hirten. Derart gebildet und «fit» für die Herausforderungen des Führungsalltags erkennt sich die Führungskraft in einem Führungsspiegel, den Stadler im Schlusskapitel des Buches entwirft. Und gerade mit den vier Tugenden begibt sich der Praktiker Stadler auf die Höhe eines aktuellen Diskurses in der vor allem amerikanisch dominierten Leadership-Debatte (Stichwort: Authentic Leadership).

Um aber in diesem Umfeld wahrgenommen zu werden, ist das Buch zu anekdotisch und auch zu essayistisch geschrieben. An vielen Stellen täte der Argumentation eine ernsthafte, in die Tiefe gehende Beschäftigung mit vorliegenden Führungstheorien sicherlich gut. Der Vorteil hingegen: Das Buch ist gut lesbar, anschaulich und versucht im-

mer wieder «Ideen und Handlungsansätze zu liefern, die jeder sofort für sich verwenden kann» (S. 12). Es ist daher sicherlich eine gute Empfehlung für aufstrebende, aber auch für gestandene Führungskräfte, die ihr eigenes Führungsverständnis überprüfen und sich auf die Stadlersche Schule des Führens einlassen wollen. (RL)

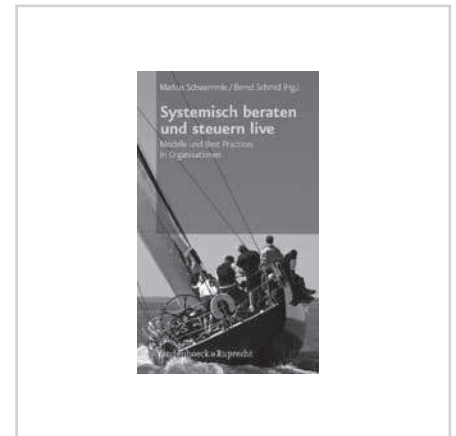


Karl Prammer
TransformationsManagement
Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse
Carl-Auer 2009, 360 Seiten, Euro 44,
ISBN 978-3-89670-707-9

Der Organisationsberater Karl Prammer beschäftigt sich in diesem Buch mit der Frage der wirkungsvollen Beeinflussung von Veränderungsprozessen in Organisationen und Unternehmen. Dabei versucht er, aus den Schwächen der experientorientierten Beratung und den Grenzen der Interventionen in der Tradition der klassischen Organisationsentwicklung einen «dritten Weg» des Umgangs mit Veränderungsprozessen zu konzeptionalisieren. Diesen besonderen Interventionsmodus nennt er «TransformationsManagement». TM betont die Gleichwertigkeit der Bedeutung sowohl des Lern-, des Prozess- und des inhaltlichen Lösungsdesigns.

Mit vier Fallbeispielen und illustrierenden Darstellungen von Settings und

Werkzeugen wird dieses Konzept «mit Fleisch gefüllt» und dadurch gut verständlich. Dieses Buch ist angesichts der praxisnahen und sorgsam ausgeführten zum Projektmanagement von Beratungsprozessen und der Phasen eines Veränderungsprozesses für interne und externe Berater nützlich und lesenswert. (RN)



Markus Schwemmler/Bernd Schmid
Systemisch beraten und steuern live
Modelle und Best Practices in Organisationen
Vandenhoeck & Ruprecht 2009, 213 Seiten,
Euro 24.90, ISBN 978-3-525-40350-1

Das Institut für Systemische Beratung (ISB) in Wiesloch und dessen Leiter Dr. Bernd Schmid stehen seit vielen Jahren für hoch qualifizierte Beratungsausbildung. Besonders stolz ist man dort auf die Professions- und Lernkultur, deren Werte und Haltungen den besonderen «Sound» dieses Institutes kennzeichnen.

Die AutorInnen schildern im vorliegenden Band eigene Projekte und Arbeitsprozesse. Ob es um die Inszenierung von Strategieprozessen, Visionsarbeit in der Unternehmensgründung, kollegiale Fallberatung oder um Selbststeuerung in der Beratung geht: In allen Beiträgen zeigt sich die erlebte Handschrift des Institutes. «Die Inszenierung von Lernen spielt in jedem beschriebenen Fallbeispiel eine große Rolle.» (S. 8). Die zentralen

Inhaltskonzepte des Instituts, nach denen die AutorInnen ausgebildet wurden, sind zwar «...zur Selbstverständlichkeit geworden und prägen das Tun und die Reflexion darüber mehr als dass sie benannt werden» (S. 8). Vieles bleibt leider – so ist das bei Selbstverständlichkeiten häufig – nur angedeutet. Diese Selbstverständlichkeiten beim Lesen lediglich zu spüren hat aber Charme und zeigt, wie sehr die Ausbildungsgemeinschaft des ISB zu begeistern versteht. Nicht-Eingeweihten fehlen an manchen Stellen verständliche Überleitungen oder Hintergründe.

Das Buch sei entstanden als Resonanz auf die «Musik», die in Wiesloch ihren Anfang nimmt und dann in die Welt getragen wird, so Markus Schwemmler und Bernd Schmid in ihrem Vorwort. Die AutorInnen der Beiträge bedanken sich für die erfahrene Wertschätzung und Inspiration und verbreiten auf ihre Weise die «Musik» des ISB. (EK)



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Management in stürmischen Zeiten
 Unternehmenskultur –
 Change Management – Führung
 In Zusammenarbeit mit Klaus Doppler
 Audiobook, Audio CD, Verlag Bertelsmann
 Stiftung, Euro 20, ISBN 978-3867930550

Was bloß sind die stürmischen Zeiten, fragt man sich nach dem Hören dieser kurzweiligen und informativen CD, die

sich vor allem an junge Führungskräfte und Personalverantwortliche richtet, wobei nicht klar ist, warum dieser Inhalt sich nicht gerade auch an vermeintlich etablierte Führungskräfte richten soll, da sie es in vielen Fällen ja gerade sind, die diese stürmischen Zeiten aufgrund von Unwissenheit und fehlender Reflexion überhaupt erst auslösen. Damit wären wir aber wieder bei der Frage, was denn nun die angeblichen stürmischen Zeiten sein sollen, in denen Management agieren soll.

Das Geheimnis dürfte in der gesteigerten Komplexität von Unternehmen und ihren Unternehmensumwelten liegen bei gleichzeitiger Vernachlässigung von zentralen «Zugangsinstrumenten», die auf der einen Seite zwar die Komplexität wieder steigern, aber eben auf der anderen Seite überhaupt erst bearbeitbar machen. Dopplers Hauptplädoyer liegt in der (Wieder-)Entdeckung des Mitarbeiters bzw. des Sozialen als einem Zugang, um eine funktionierende Steuerungsfunktion der Organisation sicherzustellen. Es geht um die Umstellung auf selbstverantwortete Selbstorganisationsprozesse. Dabei wird der Gedanke an eine lineare Steuerung aufgegeben, da Organisationen als Nicht-triviale Maschinen zu verstehen sind. Zudem, so Doppler, braucht es Reflexion als zentrales Instrument, um auf die Folgephänomene von Komplexität adäquat reagieren zu können. Reflexion bedeutet in stürmischen Zeiten vor allem Entschleunigung. Und Entschleunigung hat zur Folge, Raum für eigenes selbstgesteuertes Handeln zu schaffen. Einen solchen entschleunigenden Rahmen bietet Doppler mit der hier vorgestellten CD an, indem drei wohl bekannt geglaubte Begriffe reflektiert werden: Unternehmenskultur, Change Management sowie Führung.

Unternehmenskultur wird als ein Steuerungsinstrument vorgestellt, indem sie Komplexität reduziert, da sie implizit regelt, wie auf bestimmte Dinge zu blicken ist und wie mit bestimmten Dingen umzugehen ist. Die Steuerung des Unterneh-

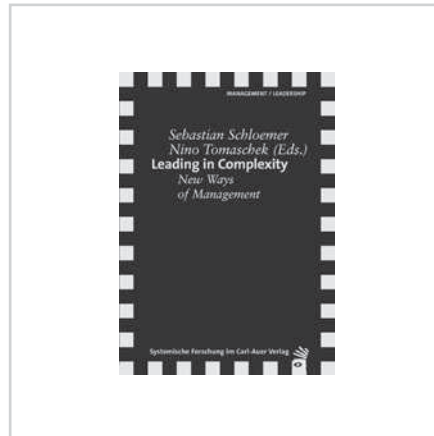
mens durch die Kultur erfolgt aus unserer Perspektive auf der durch die Rationalität ausgeschlossenen nicht linearen Seite des Unternehmens: Emotionalität und soziales Wirken. Führungskräfte, die blind für diese Seite sind, können gar nicht anders, als dass ihre Steuerungsimpulse im Kontext von komplexen und hochdynamischen Organisationen und Umwelten scheitern müssen. Das Plädoyer von Doppler ist, auf Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument zu setzen, indem Werte und Ziele durch die Mitarbeiter herunter gebrochen, diskutiert und konstruiert werden. Ist einmal dieser Sinnkontext geschaffen, dann ist es auch möglich, auf die Selbststeuerungs- und Korrekturmechanismen der Organisation zu setzen. Das bedingt aber eine Kommunikations-, eine Feedbackkultur, die nicht Angst vor Komplexitätssteigerung und kommunikativen Nicht-Steuerbarkeiten hat, sondern vor allem die Chance darin sieht, das Unternehmen aktiv mitzugestalten. Das ist die Paradoxie, die das heutige Management aushalten und entfalten muss: der Nicht-Steuerbarkeit mit nicht steuerbaren Instrumenten zu begegnen. Wer über keine Feedbackkultur verfügt, hat zudem keine Chance, aus Krisen zu lernen, weil man nicht gelernt hat darüber zu sprechen und zu reflektieren. Auch die Chancen einer Krise sind nur durch Kommunikation zu ernten.

An dieser Stelle setzt Doppler an, wenn er Change Management reformuliert. Change Management muss mit der Angst als Normalzustand auf zwei Seiten kalkulieren: auf der Seite derjenigen, die mit den Veränderungen umgehen müssen und auf Seiten der Manager, die Angst vor der Unsteuerbarkeit dieser Change-Prozesse haben, da ihnen nichts anderes übrig bleibt, als auch hier wieder auf Kommunikation umzustellen, was aber gleichzeitig wieder eine unvorhersehbare, unsteuerbare Variable darstellt. Zudem geht es aber, und das deutet Doppler lediglich leider nur an, um die Schaffung einer Organisation, die prinzipiell fähig

sein muss, eine Veränderung aktiv zu gestalten, bzw. sie zu durchleben. Bevor wir also von Change Management als eventartigem Managementhandeln sprechen, braucht es eine Organisation, die grundsätzlich und immer über eine Veränderungskompetenz (Veränderungsfähigkeit) verfügt. Dazu gehört, die Selbstverständlichkeit Markt, vor allem aber Gesellschaft, von vielen Stellen, also aus verschiedensten Perspektiven der Organisation, beobachten zu können. Damit diese Beobachtungen in der Organisation wirken können, braucht es Kommunikation, um die Stimmen der Gesellschaft, die schon immer in der Organisation vorhanden sind (Polyphonie), der Entscheidungsfunktion der Organisation zugänglich zu machen. Es braucht eine Führung, deren Wahrnehmungsapparat dafür sensibilisiert ist und die über die Kompetenz verfügt, Gehörtes im Sinne der Organisation zu reflektieren.

Um das leisten zu können, muss Führung in erster Linie weniger als Instrument, sondern vor allem als Haltung verstanden werden. Zu dieser Haltung gehört, laut Doppler, über eine Chaoskompetenz zu verfügen, die sich vor allem dadurch auszeichnet, ruhig zu bleiben und vor allem auf die Selbststeuerungskompetenzen der Organisation zu vertrauen. Die Gesamtorganisation sieht immer mehr als das das Management, welches nur eine Perspektive unter vielen anderen Möglichen darstellt. Um das aber nutzen zu können, braucht es eine auf Veränderungen eingestellte Organisation mit entsprechend emanzipierten Mitarbeitern sowie Beobachtungsstrukturen. Einen solchen Rahmen kann man aber nur schaffen, wenn als grundsätzliche Haltung vorherrscht, dass jede Form der Stabilität lediglich als (kurzzeitige) Übergangssituation zum Wandel zu verstehen ist. Die Kontrolle, die ein Management an dieser Stelle und in derartigen Organisationen leisten muss, bezieht sich vor allem darauf, sicherzustellen, dass stets mehrere Perspektiven in der Organisation virulent gehalten wer-

den. Es wird Zeit, dass das Management endlich stürmisch auf Mitarbeiter und Gesellschaft zugeht, um die Organisation zukunftsfähig zu halten. Genau das kann man in den grundlegenden Ansätzen von Doppler lernen. (FD)



Sebastian Schlömer/
Nino Tomaschek (Hrsg.)
Leading in Complexity

New Ways of Management
Verlag für Systemische Forschung 2010,
197 Seiten, Euro 19.95,
ISBN 978-3-89670-922-6

Dieses englischsprachige Buch ist eine fast 200 Seiten umfassende Sammlung von Perspektiven über das Zurechtkommen mit einer sich rasch verändernden Realität. Führende Praktiker und Wissenschaftler, die an der 3. Augsburger Konferenz im Oktober 2008 teilnahmen, präsentieren vielfältige und originelle Betrachtungen zum Wandel der Führung in einer komplexen Welt.

Entrepreneurship; Innovation; Self-organization; Networks; Education and consulting; das ist alles notwendig, aber nicht ausreichend für den Umgang mit der zunehmenden Komplexität der heutigen Welt, so Klaus Götz und Julia Marie Reiner, Autoren von «Complexity, Leadership and Relationship», einem der elf Beiträge des Buches.

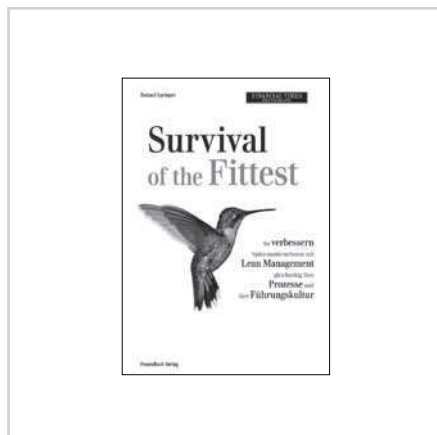
Die Finanzkrise, die im Jahr 2007 begann, hat ihre Wurzeln in «den täuschen-

den Konzepten des linearen Denkens und der «milden» (außer Acht zu lassen- den) Zufälligkeit», sagt Klaus Maintzer in seinem Beitrag. Darüber hinaus bedeuten die Grenzen der menschlichen kognitiven Fähigkeiten, dass wirtschaftliche Akteure, die von eingeschränkter Rationalität (bounded rationality) gekennzeichnet sind, in einer nicht-linearen Art und Weise in einem nicht linearen System handeln – das alles sei das Thema der interdisziplinären Forschung der Komplexität.

Innovation ist das Thema des Artikels von Tomaschek und Strobel, deren Methode der Augsburger Schule auf einer konstruktivistischen Philosophie in einem Modell der Organisation als ein komplexes soziales dynamisches System basiert. Durch das Bewusstwerden, wie der subjektive Charakter der individuellen Wahrnehmung und Interpretation der gleichen Erscheinungen zu einem Konflikt oder einer glanzlosen Leistung führen kann, können Strategien formuliert und angewendet werden, die Innovation fördern, statt sie zu behindern. Wenn Menschen bewusst wird, dass sie die Organisation mit all ihren Fehlern und Unzulänglichkeiten durch ihr Verhalten reproduzieren, können sie dieses Verhalten verändern und dadurch eine Änderung der Organisation in einer positiven Art und Weise erbringen, die der Flexibilität, Innovation und Leistung förderlich ist.

Andere Beiträge dieses Bandes befassen sich mit einer Vielzahl von Themen: von auf Prinzipien basierender positiver Führung, die sich auf die Zukunft, auf Potenzial, Kraft und Fähigkeiten fokussiert, bis zur Anwendung von Aikido bei Geschäftsproblemen. Doch was sie alle gemeinsam haben, ist, dass sie ehrliche Versuche sind, nach neuen Wegen für den Umgang mit Komplexität zu suchen.

Sowohl Studenten der Betriebswirtschaftslehre, als auch Praktiker werden feststellen, dass «Leading in Complexity» die aktuelle Debatte über die Richtung der Führung in turbulenten und komplexen Zeiten bereichert. (SN)



Roland Springer

Survival of the fittest

So verbessern Spitzenunternehmen mit Lean Management gleichzeitig ihre Prozesse und ihre Führungskultur
FinanzBuch Verlag 2009, 320 Seiten,
Euro 34.90, ISBN 978-3-89879-474-9

Das Buch wendet sich vor allem an Führungspraktiker, an Verantwortliche für Unternehmens- und Mitarbeiterführung, an Wissenschaftler und Hochschullehrer in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Management sowie an Organisations- und Unternehmensberater.

Als «Survival of the fittest» beschreibt Springer die Herausforderung zum unternehmerischen Überleben im wirtschaftlichen Wettbewerb. Seine Diagnose: Die Management-Moden der 90er Jahre geprägt durch Deregulierung, Selbstorganisation und permissive Führung taugen dafür nicht. Sein Rezept: Durch konsequentes Lean Management zu Business Excellence. Damit ist der Autor hinsichtlich aktueller Jargon-Anglizismen auf der Höhe der Zeit. Im Detail und jenseits modischer Hülsen erläutert er die Notwendigkeit einer permanenten organisatorischen Anpassung an die jeweils aktuellen Umfeldbedingungen. Will man als Unternehmen im hektischen wirtschaftlichen Wettbewerb überleben, muss man sich – ähnlich wie Darwins Galapagos-Finken – entsprechend einer sich dramatisch verändernden Umwelt

anpassen. Das hierfür passende Konzept zur Unternehmensteuerung und -gestaltung sieht Springer im Lean Management Ansatz. Durch standardisierte Prozessgestaltung und konsequente Führung kann Lean Management Unternehmen fit machen für den Überlebenskampf. Vor allem beim Thema Führungskultur wird Springer vehement: Er fordert eine Renaissance der «harten» Führung. Begründet wird diese pointierte Position als notwendige Reaktion auf eine zu softfact-lastige Führungslehre (und -praxis) der letzten Dekaden. Sein Plädoyer für diese neue Führungskultur gerät sprachlich ziemlich rustikal: Disziplin, Sauberkeit, Ordnung, Erziehung, Amtsautorität – allesamt zentrale Begriffe seiner Ausführungen – bilden eine Gemengelage, die an die Sekundärtugenddiskussion der 70er Jahre erinnert. Gleichzeitig ist genau diese Diskussion um eine heute notwendige Führungskultur bitter notwendig, weil die etablierten Führungskonzepte und die gelebte Führungspraxis den Herausforderungen einer hochkomplexen und turbodynamischen Arbeitswelt nicht mehr genügen. Die immer deutlicher werdenden Risiken und Nebenwirkungen einer «reflexiven Moderne» (Giddens/Beck) verlangen eine Managementkultur, die augenscheinlich mehr sein muss als nur «... Mehr vom selben...». Springer sieht den notwendigen Paradigmenwandel der Führungsarbeit in der gelungenen Synthese aus Disziplinierung und Motivierung als Kern des Führungshandelns. Und er hat Recht: Gelingende Führung wird in Zukunft noch mehr denn je einer der essenziellen Überlebens-Erfolgsfaktoren für Unternehmen sein.

«Survival of the fittest» ist ein streitbares Buch. Es ist klug komponiert, beschreibt sachkundig die historisch-dialektischen Entwicklungen arbeitsorganisatorischer Konzepte und landet begründet bei Lean Management und einer konsequenten Führungskultur. Springer bezieht Stellung, er hat den Mut, unpopuläre Positionen vorzutragen und damit

polarisiert er. Bei seinem allzu euphorischem «Lob der Disziplin» (mit Verweis auf Bernhard Bueb) fehlt mir der innovative Entwurf einer «neuen» Führungskultur. Da klingen manche Argumente doch etwas zu rückwärtsgewandt und zu gewollt «gegen den Mainstream» gebürstet. Dass allzu markig vorgetragene Disziplin- und Härte-Thesen durchaus nicht selten auf subkutanen – weniger sachzielorientierten – Motiven beruhen, ist nicht erst durch schillernde Beispiele aus jüngster Zeit bekannt. Deshalb ist ein subtileres Nachdenken über Form und Richtung eines notwendigen neuen Führungsverständnisses geboten. Ein Nachdenken, das durch die Überwindung der fruchtlosen Dichotomie von weichen und harten Dimensionen zu einer neuen Managementkultur führt – jenseits von naiver Partizipationsromantik aber auch jenseits von heroischen Beherrschbarkeitsmythen. Dazu reizt Springers Buch. (FG)



Andreas F. Philipp

Die Kunst ganzheitlichen Führens

Ein Praxishandbuch für den Leader-Alltag
Verlag Systemisches Management 2010,
246 Seiten, Euro 34.90,
ISBN-13 978-3-902155-12-2

Peter Drucker, Steven R. Covey, Jim Collins, Edgar Schein, Henry Mintzberg, Ken Wilber, auch Thich Nhat Hanh, Anselm Grün und Willigis Jäger; alle und noch vie-

le mehr schreiben ausführlich und kompetent zu Führung; alle und noch viele mehr las auch der Autor, Dr. Andreas F. Philipp (prämierter Managementberater und Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel) und stöhnt selbst: Nicht schon wieder ein Buch über Führung.

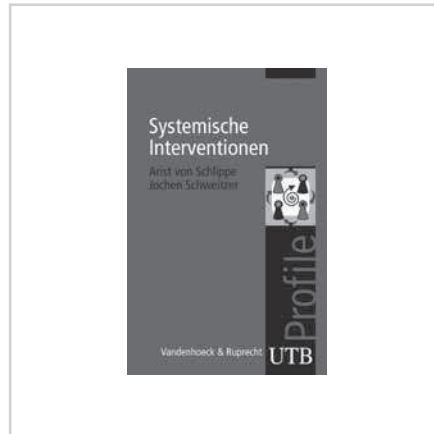
Wieso schreibt er dann trotzdem selbst noch eines? Andreas Philipp will mit seinem wissenschaftlich fundierten und gleichzeitig praktischen Begleiter für den modernen Führungsweg die vielen Denkschulen und Ansätze vereinen und in eine alltagstaugliche Sprache übersetzen. Diesem Anspruch wird er gerecht, das Buch liest sich flüssig und verständlich, ohne je flach und trivial zu wirken.

Was macht das Buch lesenswert? Es soll weder ein Lebensratgeber noch ein Führungsbuch und auch nicht beides sein, sondern etwas Neues, «Drittes». Es soll helfen, immer besser mit den Systemrealitäten umzugehen und Möglichkeiten zu schaffen, aufs Umfeld positiv einzuwirken und den eigenen wertschöpfenden Beitrag zu leisten. Der neunfache Pfad der ganzheitlichen Führung startet klassisch bei der Entwicklung der eigenen Person mit den grundlegenden Werten und Prinzipien und führt dann über Leadership und Führung von anderen hin zur stetigen Erneuerung. Ein gekonntes und gut abgestimmtes Angebot von klugen Fragen, praktischen Übungen und Wissenschaft machen es in der Tat zu einem wertvollen Begleiter.

Wer sollte es lesen? Alle, die bereit sind, Verantwortung für sich und ihr Handeln zu übernehmen und sich und ihr Umfeld weiterzuentwickeln. Ganz besonders aber erfahrende Führungsverantwortliche, die Tag für Tag als Mensch und Führungskraft ihr Bestes geben wollen und den Mut aufbringen, ohne «Navigationssystem» Neuland zu erkunden.

Warum ich die Lektüre und insbesondere auch die Übungen mit voller Überzeugung empfehlen kann? Es ist ein sehr ansprechend gestaltetes Buch, eine wunderbare Einladung zur Selbstrefle-

xion und überzeugt mit dem persönlichen Tatbeweis des Autors der stetigen Entwicklung und Wertschöpfung; zwei konkrete Langzeitprojekte zum ganzheitlichen Führen und sozialen Engagement. (GeK)



Arist von Schlippe/Jochen Schweitzer
Systemische Interventionen
UTB Profile, Vandenhoeck & Ruprecht
2009, 128 Seiten, Euro 9.90,
ISBN 978-3825233136

Es ist ein sehr praktisches Buch, das klar – knapp und konkret – das Thema vermittelt. Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer beschreiben einen Teil des Instrumentariums der systemischen Beratung anwenderorientiert und mit viel Liebe zum Detail. Die Auswahl der Werkzeuge ist hierbei geprägt von einer stark ausgeprägten familientherapeutischen Ausrichtung.

Nach einer dem knappen Buchumfang entsprechenden Einleitung und theoretischen Fundierung kommen die Autoren gleich zum Thema: die Interventionsmöglichkeiten. Die Auswahl der beschriebenen Themenfelder reicht von «der Beginn der Beratung» über «systemische Fragen», «Skulpturen, Aufstellungen und andere metaphorische Techniken» bis zu «Interventionen in der systemischen Team- und Organisationsberatung». Hier wird der Leser ab und an überrascht, welche Themen auftauchen, z.B.

die Unfreiwilligkeit in der Beratungsarbeit oder die Bedeutung von Organigrammen, manchmal aber auch, welche Themen unerwähnt bleiben, wie z.B. paradoxe Interventionen. Dennoch: Alleine für das Kapitel «systemische Fragen», «Reframing» und «reflektierendes Team» lohnt es sich, das Buch zu kaufen.

Es gibt zwei Wermutstropfen: Erstens habe ich schon ein gutes Buch im Regal mit dem Titel «Systemische Interventionen» von Roswita Königswieser und Alexander Exner, zweitens ist die Schrift sehr klein und manche Grafik oder Skizze kaum noch lesbar.

Mein Gesamturteil: Insgesamt ein guter praktischer und unbeschwerlicher Einstieg in die Kunst systemischer Interventionen. Und wer Appetit bekommen hat, fokussierter auf therapeutische Settings in größerer Komplexität zu schauen, dem sei das «Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung», Band 1, ans Herz gelegt. Ich kann «Systemische Interventionen» wärmstens empfehlen für Kollegen mit und auch ohne therapeutische Vorerfahrung. (MH)

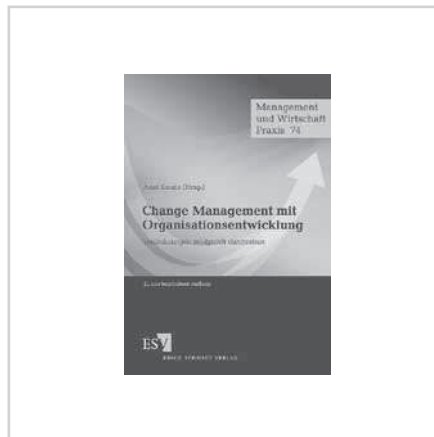


Lorenz Forchhammer/
Elke Lorenz/Marco Stoll
Zielsicher entscheiden
Wie Führungskräfte komplexe
Situationen meistern
Luchterhand/Wolters Kluwer 2010,
184 Seiten, Euro 39,
ISBN 978-3472077114

Entscheidungen spiegeln das Genie des Managers, wie auch seine Fehler. Sich richtig entscheiden zu können ist wichtig, für Führungskräfte wie für Berater. Aber dabei bleibt es nicht. Wirksam werden Entscheidungen erst als Element eines Entscheidungsprozesses, von der Situationsanalyse über die Alternativenstellung bis hin zur Auswahl unter Lösungsoptionen und der Vermittlung im Unternehmen. Die Autoren bieten in diesem Buch eine gestraffte Zusammenstellung dessen, was moderne Organisationsentwicklung zu diesem Thema beisteuern kann. Auf der Grundlage aktueller Forschungsergebnisse stellen sie zunächst dar, wie vom Einzelnen Entscheidungen getroffen werden und was dabei typischerweise schief gehen kann. Anhand der Unterscheidung von «inhaltlicher» und «sozialer» Komplexität kommen sie dann auf die Einbettung von Entscheidungen in die Organisation zu sprechen. Damit diese gelinge und Entscheidungen «tragfähig» werden, stellen sie eine idealtypische Schrittfolge vor: Entscheidungslandschaft kartieren – Themen verknüpfen und Personen verbinden – Lösungsoptionen entwickeln – Entscheidung treffen – Entscheidung kommunizieren. Das Buch schließt mit einem umfassenden Katalog von etwas mehr als fünfzig Methoden, mit denen dieser Entscheidungsprozess unterstützt werden kann. Es ist sehr praxisnah formuliert, seriös recherchiert, und in jeder Hinsicht auf dem Stand der Zeit.

Und gleichzeitig ist es sehr deutlich «alte Schule»: Wer die Entscheidung entzaubern und durch einen fast perfekten, fast technokratischen Prozess ersetzen will, wird hier optimal bedient. Das ist richtig, denn der allgegenwärtigen Überschätzung der Entscheidung muss man einfach entgegen treten! Jedoch: Die Entscheidung als subjektive Größe, welche sich nicht anpasst, sondern die Welt gestaltet, bleibt eher außen vor. Dies aber erscheint ein wenig out-of-touch mit einer Zeit, die von enormen Turbulenzen gekennzeichnet ist und in der es an der

Front dieser Turbulenzen immer weniger um die «gute» Entscheidung geht, sondern eher darum, Entscheidungen überhaupt noch hinzubekommen und sich damit der Welt zu oktroyieren. (MK)



Axel Kaune (Hrsg.)

Change Management und Organisationsentwicklung

Veränderungen erfolgreich durchsetzen
2. Aufl., Erich Schmidt Verlag 2010,
294 Seiten, Euro 49.95,
ISBN 978 3 503 12446 6

Dieser Sammelband beginnt mit einem einführenden Kapitel über Veränderungsmanagement, in dem er versucht, die inzwischen vorliegenden unterschiedlichsten Konzepte, Instrumente und Strategien für erfolgreichen Change in einen systematischen Zusammenhang zu bringen. Dazu zählen Analyse-Techniken, Interventionskonzepte, Konfliktlösungsmodelle und Evaluationsmethoden, die zum «Werkzeugkasten» von Veränderungsmanagement zählen. Diese Systematik folgt maximal ansatzweise einem kohärenten Theoriekonzept; sie ist eher pragmatisch, vielleicht auch etwas eklektisch.

Es folgen 6 unterschiedliche Kapitel, in denen die Autoren an unterschiedlichen Beispielen zeigen, wie jeweils bei unterschiedlichen Problemsituationen im Rahmen von Veränderungen konkret vorgegangen werden kann. Im Zentrum stehen dabei Kommunikationsstrategien,

Formen der Datenerhebung sowie Gestaltung und Workshop-Designs. Drei abschließende Beiträge stellen Fallstudien dar, wobei die Erläuterung der Einführung der «Inneren Führung» besonders hervorzuheben ist, weil darüber in der professionellen Öffentlichkeit wenig bekannt ist.

Insgesamt handelt es sich um eine Sammlung von gut lesbaren Beiträgen, die jeweils für sich sehr instruktiv sind. Was man gelegentlich vermisst, ist ein roter Faden bzw. ein konzeptioneller Rahmen, der die einzelnen Texte zusammenbindet. Die Autoren haben ihre «Heimaten» in der Transaktionsanalyse, in systemischen Konzepten, nehmen Anleihen bei Glasl oder bei Vester.

Gleichwohl werden eher pragmatisch orientierte Leser, die sich Anregungen für konkrete Veränderungsvorhaben wünschen, zahlreiche verwertbare Anregungen finden. (JF)



Matthias Horx

Das Buch des Wandels

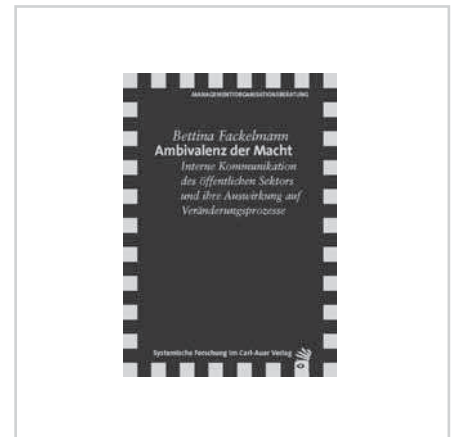
Wie Menschen Zukunft gestalten
Deutsche Verlags Anstalt 2009, 384 Seiten,
Euro 22.95, ISBN 978-3421044334

Wenn man den Titel dieses Buches ernst nimmt, verbirgt sich hier ein Opus Magnum (oder besser: Opel Magnum?): Wie Menschen Zukunft gestalten – wow! Vom in Deutschland zweifellos führenden «Trend- und Zukunftsforscher». Matt-

hies Horx steht im Rampenlicht und auch im Zentrum einer heftigen Auseinandersetzung um seine Methoden und Glaubwürdigkeit. Professor Rust von der Universität Hannover wirft ihm vor, ein Scharlatan zu sein, der von der Zweitverwertung und der Prägung von Schlagworten lebe und sich zu Unrecht mit dem Titel «Forscher» schmücke. Horx selbst dokumentiert diese Kritik umfassend auf seiner Homepage (die heißt natürlich nicht weniger als «horx.com») und antwortet auf seine Weise, mit glänzend polierten Argumenten und dem Verweis auf die Riesen, auf deren Schultern seine Zukunftsforschung stehe. Das ist unterhaltsam und zugleich wichtig, weil hier ein größeres Drama gespielt wird: Der Mensch sorgt sich um den Tod, will seine Zukunft kennen und geht meilenweit für eine Wahrsagung mit Filter. Horx kann dieses Bedürfnis befriedigen; und diese Frage nach Anspruch, Wirklichkeit und Nutzen der «Zukunftsforschung» ist die eine Perspektive, in der ein solches Buch gelesen werden kann.

Schaut man nun einfach nur zwischen die Buchdeckel, so tut sich hier ein wahres Panoptikum an faszinierenden Gegebenheiten auf. Horx erzählt von den

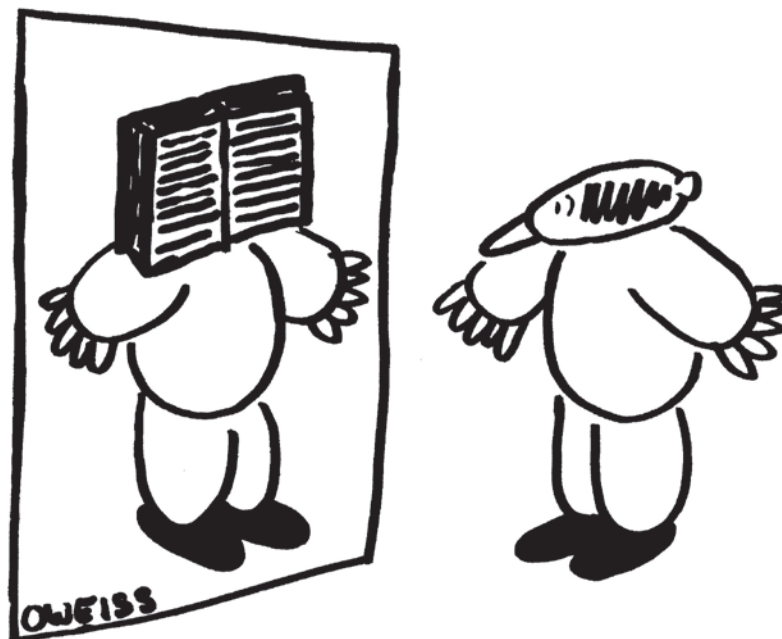
Maya, vom Human Genome Project, vom Koreakrieg, von den Spiegelneuronen, vom Bruttoglücksprodukt in Bhutan, von der fortschrittlichen Arbeitsmarktpolitik der Holländer, vom Donalismus, vom Gefangenendilemma und von vielem mehr. Er riskiert auch den Blick auf das große Ganze: ein Überblick über die Evolutionsstadien der Menschheit, die Stufenleiter des Lebens, und die Grundlagen eines neuen «Zivilisationscodes», alles proudly made by Horx. Das Buch ist toll geschrieben, eindrücklich zugespitzt aber meist nicht überzogen, und größtenteils irgendwie relevant. Horx packt uns als Alltagsmenschen, gibt uns Haltepunkte und eine wie auch zusammengedachte Struktur. Das ist natürlich keine Wissenschaft im wissenschaftlichen Sinne, aber wen – außer seinen Konkurrenten – juckt das? Störend ist allenfalls das Gefühl, dass tatsächlich kein Schlagwort der letzten Jahre fehlen durfte. Ich würde das Buch uneingeschränkt als Ferientext für all Jene empfehlen, die in den letzten Jahren keine Zeit oder Lust hatten, an ihrer modernen Universalbildung zu arbeiten. So gesehen eher ein Opel Magnum: Bei erstmaligem Gebrauch immer ein Erlebnis! (MK)



Bettina Fackelmann
Ambivalenz der Macht

Interne Kommunikation des öffentlichen Sektors und ihre Auswirkung auf Veränderungsprozesse
Carl Auer 2010, 346 Seiten, Euro 25.95,
ISBN 978-3896709257

Die Autorin hat ihre Doktorarbeit einem riskanten Zusammentreffen gewidmet: Luhmanns Organisationstheorie trifft auf die Bezirksämter Schöneberg und Tempelhof in Berlin. Die Fusion dieser beiden Verwaltungseinheiten dient als Fallbeispiel für Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung. Bei sol-

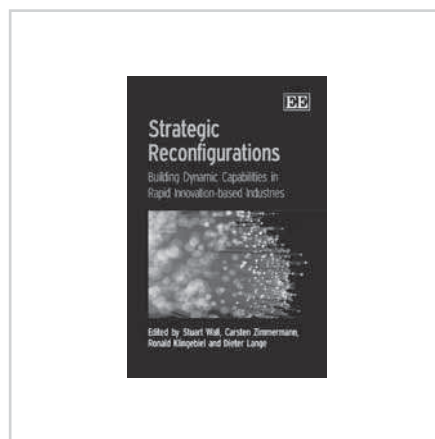


chen politknahen beziehungsweise direkt politisch gesteuerten Organisationen sind betriebswirtschaftliche Modelle und Vereinfachungen ganz offensichtlich wenig hilfreich. Gelingt mit Hilfe Luhmanns eine fruchtbarere Analyse?

Ein großes Verdienst dieser Arbeit besteht darin, dass sie fundamentale Begriffe wie Sinn, Struktur, Hierarchie und Macht einerseits ziemlich genau in die Theorie einzuordnen sucht, sie dann aber direkt mit der Empirie konfrontiert: Wie finden diese Begriffe sich in den Wortprotokollen ihrer Interviews mit Mitarbeitern dieser Ämter wieder? Wie wird beispielsweise der Zusammenhang von politischer Macht und Sinnstiftung mittels Führungskommunikation im täglichen Vollzug der Verwaltungsarbeit erfahren? Das ist wirklich eine herausfordernde Fragestellung. Dementsprechend gleicht die Arbeit insgesamt eher einer Forschungsreise, und heraus kommen mehr weitere Fragen als Antworten zum abhaken.

Am Ende steht folgende Einsicht: Ein fundamentaler Einflussfaktor für den Verlauf von Veränderungsprozessen ist, wie viel Ambivalenz (=Komplexität) in der Kommunikation darüber aufscheint beziehungsweise zugelassen wird. Dies kann die Führung zu steuern versuchen, indem sie die Medien Sinn, Macht und Vertrauen nutzt. Kommunikation kann sinnvoll sein, oder sinnentleerend. Macht kann zentralistisch und auf sich selbst bezogen eingesetzt, oder als Ressource für alle Mitarbeiter genutzt werden. Vertrauen kann gefördert oder untergraben werden. Themen und Stile der Kommunikation sind für jede Organisation einzigartig, ein schematisches Vorgehen ist deshalb nicht angebracht. Das ist einerseits sehr abstrakt, andererseits nicht weit weg von einer Alltagskommunikation über Veränderungsprozesse, die – wie die Interviews zeigen – sich genau auf solche Begriffe bezieht (wenn auch oft nur «unausgesprochen», da z.B. Macht ein Tabuthema darstellt). Der Gewinn dieser Arbeit liegt darin, darge-

stellt zu haben, dass man in der Analyse politischer Organisationen direkt mit diesen Begriffen arbeiten kann und sollte. (MK)



Stuart Wall/Carsten Zimmermann/
Ronald Klingebiel/
Dieter Lange (Hrsg.)

Strategic Reconfigurations

Building Dynamic Capabilities in
Rapid Innovation-based Industries
Edward Elgar Publishing 2010,
295 Seiten, GBP 79.95,
ISBN 978 1 847 204769

Dies ist ein recht anspruchsvoller Sammelband, der einer überaus wichtigen und aktuellen Fragestellung nachgeht: Wie kann man die Fähigkeit von Organisationen begreifen und gestalten, sich in einem innovativen und wechselhaften Umfeld gleichsam immer wieder neu zu erfinden, sich nicht nur auf diese Veränderungen einzustellen, sondern sie vielmehr für eigene Wettbewerbsvorteile strategisch zu nutzen. In den einführenden Bemerkungen zum Band wird von den Herausgebern dargelegt, dass man sich dabei nicht auf eher vordergründige Konzepte, wie etwa Diversität oder Innovationsmanagement, verlassen kann. Der Fokus müsse eher darauf liegen, die über Jahre herausgebildete Kompetenz des gesamten Systems zu rekonstruieren, sich immer wieder neu zu konfigurieren. Die theoretische Schwierigkeit liegt

dabei in dem immanenten Widerspruch, dass man etwas erklären muss, was man eigentlich nicht erklären kann, bzw. etwas gestalten muss, was sich eigentlich selber gestaltet.

Der Band enthält drei Abschnitte mit insgesamt 11 Beiträgen, die sich aus verschiedenen Perspektiven der Fragestellung nähern. Im ersten Abschnitt richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Beiträge der Organisationstheorie. Es wird dargestellt, wie Controlling-Konzepte, Governance-Strukturen oder eine Kultur der Wissensentwicklung sich auf die Kompetenz einer Organisation auswirken, sich permanent zu erneuern. Der folgende Abschnitt fokussiert auf den Zusammenhang von Entrepreneurship, organisatorischer Dynamik und der Mobilisierung von Ressourcen und Lernkapazitäten. Im dritten Abschnitt finden sich zwei Fallbeispiele.

Es ist – wie gesagt – nicht ganz einfach, nach der Lektüre der Beiträge eine Antwort auf die zentrale Fragestellung des Buches zu finden, allenfalls eine Antwortrichtung. Was sich wie ein roter Faden als ein wesentliches Merkmal der Selbstorganisationsfähigkeit von innovativen Organisationen durchzieht, ist die enorme Dichte der Kommunikation und Interaktion ihrer Akteure, eine verbreitete und gelebte Kultur der Problemlösung sowie die Verfügbarkeit von Ressourcen, deren Allokation in weniger entwicklungsfähigen Organisationen häufig Machtkalkülen folgt. Ein weiterer Aspekt, der in den vorliegenden Untersuchungen weniger klar betrachtet wird, ist aus meiner Sicht Angstfreiheit, Offenheit und Ermutigung auch ungeliebte Wahrheiten anzusprechen.

Das Buch ist von seinen Ansätzen und Perspektiven ebenso innovativ und anregend, wie die Industrien, die dort untersucht werden. Es richtet sich eher an ein theoretisch interessiertes Publikum bzw. an Praktiker im Veränderungsmanagement, die auch an einer theoretischen Fundierung ihres Handelns interessiert sind. (JF)



Winfried Berner

Change!

15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung Schäffer-Poeschel 2010, 376 Seiten, Euro 49.95, ISBN 978 3 7910 2941 2

Dieser Band bietet dem Leser gleichsam eine induktive Einführung in Konzepte und Strategien des Change Managements. Der Autor, langjähriger und erfahrener Berater, erläutert insgesamt 15 völlig unterschiedliche Change-Projekte und lässt seine Leser auf diese Weise erfahren, wie man dort erfolgreich vorgehen kann. Dieses gesamtheitliche Bild erschließt sich Schritt für Schritt in der Lektüre. Die vorgestellten Fallstudien umfassen eine Vielzahl von Branchen und Institutionen, darüber hinaus eine breite Typologie von Change-Prozessen, vom kulturellen Wandel über die Einführung von CRM-Systemen und einem Turnaround bis hin zu Reengineering. Es gelingt dem Autor, die Komplexität und die Konfliktlagen dieser Prozesse sehr verständlich darzustellen, identifiziert in ebenso klarer Weise den Veränderungsfokus und legt dar, wie die Veränderungsarchitektur und entsprechende Interventionen gestaltet wurden. Damit wird auch deutlich, wie vielfältig und variantenreich inzwischen die Praxis des Change Managements geworden ist.

In den einführenden Kapiteln zum Buch legt der Autor eine Typologie von Change-Projekten vor, die auf dem wahr-

genommenen Bedrohungspotenzial und der Tiefe der erforderlichen Verhaltensveränderungen beruht. Damit sind unterschiedliche emotionale Reaktionen und Verunsicherungen in der betroffenen Organisation verbunden, mit denen man bei der Gestaltung des Vorhabens kalkulieren muss. Der Autor betont die wichtige Rolle des Top-Managements für einen gelungenen Prozess, unterschlägt dabei leider etwas, wie wichtig die dolmetschende Rolle des mittleren Managements ist. Dort scheitert aus meiner Erfahrung die konkrete Umsetzung von Change-Vorhaben am häufigsten.

Dennoch bietet dieser Band eine Vielzahl von Anregungen für alle Kollegen und Leser, die im weitesten Sinne aktiv oder passiv mit Veränderungsprozessen zu tun haben. Hier liegt eine Schatzkiste, in der man viele überraschende und hilfreiche Anregungen findet. (JF)



Peter Knauth/Artur Wollert (Hrsg.)

Human Resource Management – digitale Fachbibliothek auf USB-Stick

Über 5.000 Seiten mit zahlreichen Arbeits-hilfen, Präsentationen und Excel-Tools symposion Publishing, Euro 201.11, ISBN 978-3-939707-35-6

«Großartig!» war meine erste Assoziation. Das komplette Human Resource Management auf einem USB-Stick, da kann selbst der Preis von über 200 Euro nicht schrecken. Das ist ein guter Deal für je-

den Personaler: Präsentationen nur anpassen müssen, anstatt sie selber zu erarbeiten (oder im Netzwerk mühsam nachzufragen), Excel-Sheets als Grundlage zur weiteren Bearbeitung verwenden und vielleicht noch als Add-on ein paar hübsche Prozessbeschreibungen oder ein paar neue Ideen zur Personalarbeit im Web 2.0. Technik, die begeistert!

Nun entsprechen erste Assoziationen nicht immer der Realität – leider auch in diesem Fall. Die Inhalte der digitalen Fachbibliothek «Human Resource Management» sind zwar breit und vielfältig, die Qualität jedoch sehr heterogen. Im Detail:

- Fachbeiträge bilden das Rückgrat des Werkes. Analog zu Files im Windows-Explorer werden die Themen in Ordnern gebündelt zur Verfügung gestellt. Die Texte (im PDF-Format) haben mir gut gefallen und sind für einen Praktiker sicherlich hilfreich, um sich einen Überblick über ein Thema zu verschaffen – das gilt insbesondere auch für das nicht alltägliche Geschäft.
- Zu den einzelnen Themenkomplexen bietet die Fachbibliothek zudem Word-Checklisten. Diese sind oft sehr einfach gestrickt (aber vielleicht auch deshalb gut bearbeitbar).
- Die Präsentationen stellen inhaltlich ein gutes Gerüst dar, um eigene Präsentationen zu erarbeiten. Allerdings, und das ist ärgerlich, liegen sie nicht als offene Datei vor und sind damit nicht zu bearbeiten (ebenso wenig zu kopieren). Hier bleibt mir nur, das Gute im Schlechten zu sehen: So arbeitet sich der Personaler beim Erstellen seiner eigenen Präsentation noch einmal tiefergehend in das Thema ein.

Mein Fazit: Die Grundidee ist gut und anstatt einer Lose-Blatt Sammlung empfehlenswert. Meine Erwartung war jedoch eine andere und ich empfinde die Fachbibliothek auf USB-Stick als weder Fisch noch Fleisch. Dann lieber mit allen Stärken und Schwächen die Online-Version benutzen oder ein gutes Buch lesen. (MH)



Otto L. Quadbeck/Wolfgang L. Roth

Das «Empty-Desk-Syndrom»

Die Leere nach der Pensionierung:
Wie Führungskräfte nach Beendigung
der Erwerbsarbeit ihre psychischen
Probleme bewältigen

Pabst Verlag 2008, 152 Seiten, Euro 20,
ISBN 978 3 89967 437 8

Die Diskussion über Führungskräfte und insbesondere ihre Emotionen und Motivationen blendet gerne ihre Schattenseiten aus. Hier liegt nun ein lesenswerter Band vor, der diese Tabuisierung durchbricht. Zwar befassen sich die Autoren mit Problemen der weiteren Lebensgestaltung von Führungskräften nach der Beendigung der aktiven Erwerbsarbeit, dennoch wirft das Buch auch ein spezifisches Licht auf ihre mentalen und emotionalen Dispositionen in der aktiven Zeit. Sie zeigen, dass auf der einen Seite durch die überaus hohe Identifikation mit der Aufgabe, für die auch ein ebenso hoher persönlicher und privater Preis bezahlt wird, eine erstaunliche und hohe Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft entsteht. Auf der anderen Seite generiert die dadurch erzeugte mangelnde Balance zwischen Privat- und Berufsfeld nach Beendigung des aktiven Berufslebens eine Leere, die bis hin zu bedrohlichen Sinnkrisen und Krankheitssymptomen führen kann. Dieser Übergang wird als oftmals sehr abrupt und unvermittelt erlebt, obwohl er sich im Allgemeinen schon lange abzeichnet und erzeugt damit das

Gefühl, gleichsam in ein schwarzes und tiefes Loch zu fallen.

Die Autoren begründen aus psychologischer und motivationstheoretischer Perspektive, wie diese Phänomene zu erklären sind und stellen ihre Auswirkungen detailliert dar. In den abschließenden Kapiteln werden Erfahrungen und Vorgehensweisen betrachtet, wie insbesondere präventive Ansätze gestaltet werden könnten, um derartige Brüche zu vermeiden bzw. die Auswirkungen zu lindern. Dafür haben sie ein Seminar- und Beratungskonzept konzipiert, das von den Autoren gleichfalls skizziert wird.

Das Buch ist theoretisch fundiert und enthält eine Vielzahl von praktischen Bezügen. Es bietet Anregungen und neue Perspektiven für Leser, die sich im Bereich der Führungskräfte-Entwicklung bewegen. (JF)



Christian Böllhoff/Hans J. Barth (Hrsg.)

Der Zukunft auf der Spur

Schäffer-Poeschel 2009, 365 Seiten,
Euro 49.95, ISBN 978-3791029184

Es handelt sich hier um eine Festschrift zum fünfzigjährigen Bestehen der Prognos AG, dem im deutschsprachigen Raum führenden Institut für wissenschaftliche Zukunftsforschung mit Sitz in Basel. Diese enthält neben einem Rückblick in die Geschichte der Prognos AG einige Grundsatzpapiere zur Methode der Zukunftsforschung sowie einen Querschnitt

von Prognosen für die nächsten 25 Jahre in den Themenbereichen Gesellschaft, Politik und Staat, Wirtschaft sowie Umwelt und Ressourcen. Die einzelnen Artikel in diesem Bereich sind meist von den jeweiligen Abteilungsleitern innerhalb der Prognos AG geschrieben und überzeugen durch eine Kombination von Seriösität und Kürze. Wer sich die Fragen stellt, was ein Institut wie die Prognos AG eigentlich macht und was «wissenschaftliche Zukunftsforschung» ist, wird hier klare Antworten finden. Diese sind allerdings von einer gewissen Schwere gekennzeichnet, denn die seriöse, wissenschaftliche Arbeit steckt in einer Zwickmühle zwischen den kindlichen Hoffnungen der Kunden, dass ihnen jemand den Blick in die Glaskugel ermöglicht und den unseriösen Angeboten der Trendforscher, auf dünnster Datenlage genau dies zu tun. Der unterhaltsamste Beitrag ist denn auch eine Abrechnung des Gastautors Holger Rust, Soziologie-Professor in Hannover, mit der «Boulevard-Forschung» des «Scharlatans» Matthias Horx. Die Arbeit der Prognos AG muss und will ganz anders sein. In ihren eigenen Worten: «Somit ist klar, warum realistische Zukunftsforschung selten spektakulär ist: Sie baut auf langfristigen Trends auf und beantwortet spezifische ... Fragestellungen. [So] ... muss man sich bewusst bleiben, dass es sich immer um bedingte Aussagen über künftige Entwicklungen handelt.» Yes, das ist staubtrocken, ein wenig redundant und vor allem immer vorsichtig formuliert. Die Crux ist, dass «Zukunftsforschung» eben keine eigene Disziplin ist, sondern die Anwendung bestimmter Methoden auf zukunftsgerichtete Fragestellungen im Rahmen des bestehenden Wissenschaftsbetriebes. Deshalb ist auch der Neuigkeitswert der einzelnen Beiträge nicht sehr hoch: Das Wenige, was die Wirtschaftswissenschaften, die Soziologie etc. über die nächsten 25 Jahre wissen, ist mittels der Wissenschafts-Rubriken von Spiegel, Economist und Zeit allemal schon in unseren Köpfen angelangt. (MK)

Neuerscheinungen

Change Management

- **Bär, M., Krumm, R. und Wiehle, H.:** Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis. 2. überarb. u. erw. Aufl., Gabler, 232 Seiten, Euro 42.95, ISBN: 978-3-8349-1906-9, Mai 2010
- **Oltmanns, T. und Nemeyer, D.:** Machtfrage Change. Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Campus, 214 Seiten, Euro 39.90, ISBN: 978-3593392035, Mai 2010
- **Pechlaner, H., Raich, M., Schön, S. und Matzler, K.:** Change Leadership. Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten. Gabler, 437 Seiten, Euro 59.95, ISBN: 978-3-8349-2325-7, Mai 2010
- **Rank, S. und Scheinpflug, R. (Hrsg.):** Change Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente, 2., neu bearb. und erw. Aufl., Erich Schmidt Verlag, 283 Seiten, Euro 39.95, ISBN: 978-3503120932, April 2010

Management

- **Korndörffer, S. H., Scheinert, L. und Bucksteeg, M. (Hrsg.):** «Ihre Werte, bitte!» Individuelle Werte von Persönlichkeiten aus Unternehmen, Institutionen, Politik und Kultur. Gabler, 192 Seiten, Euro 39.95, ISBN: 978-3-8349-2157-4, April 2010
- **Müller, H. E.:** Unternehmensführung: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, Oldenbourg Verlag, 287 Seiten, Euro 34.80, ISBN: 978-3486597295, März 2010
- **Ortmann, G.:** Organisation und Moral. Die dunkle Seite. Velbrück Wissenschaft, 319 Seiten, Euro 28, ISBN: 978-3-938808-81-8, Mai 2010

- **Taleb, N.N.:** Der Schwarze Schwan – Konsequenzen aus der Krise. Hanser, ca. 128 Seiten, Euro 14.90, ISBN: 978-3-446-42410-4, September 2010

- **Weick, K. E. und Sutcliffe, K. M.:** Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 2., vollst. überarb. Aufl., Schäffer Poeschel, ca. 216 Seiten, ca. Euro 29.95, ISBN: 978-3-7910-2968-9, September 2010

Methoden

- **Bretschneider-Hagemes, M. und Böckmann, M.:** Intervention in komplexe Systeme. Eine systemtheoretische Betrachtung im Umfeld von Unternehmensberatung und Coaching. Verlag für Systemische Forschung, 110 Seiten, Euro 16.95, ISBN: 978-3-89670-933-2, Mai 2010

- **Freimuth, J.:** Moderation. Reihe: Praxis der Personalpsychologie, Band 22. Hogrefe, 115 Seiten, Euro 24.95, ISBN: 978-3-8017-1969-2, Mai 2010

- **Kanning, U. P., von Rosenstiel, L. und Schuler, H. (Hsg):** Jenseits des Elfenbeinturms: Psychologie als nützliche Wissenschaft. Vandenhoeck & Ruprecht, 400 Seiten, Euro 49.90, ISBN: 978-3-525-40426-3, Mai 2010

- **Kauffeld, S.:** Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Springer, 230 Seiten, Euro 39.95, ISBN: 978-3540959533, März 2010

- **Langmaack, B. und Braune-Krickau, M.:** Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch. 8. vollst. überarb. Aufl., Beltz, 246 Seiten, Euro 29.95, ISBN: 978-3-621-27679-5, Januar 2010

- **Pohl, M. und Fallner, H.:** Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Bera-

tung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Aufl., 247 Seiten, Euro 34.95, ISBN: 978-3-531-17522-5, Mai 2010

- **Richter, K. F.:** Coaching als kreativer Prozess. Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System, 2. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht, 358 Seiten, Euro 39.90, ISBN: 978-3-525-40156-9, Mai 2010

- **Schreyögg, A.:** Supervision. Ein integratives Modell, VS Verlag, 5. erw. Aufl., 428 Seiten, Euro 49.95, ISBN: 978-3-531-17343-6, Mai 2010

Führung

- **Dalton, K.:** Leadership and Management Development: Developing Tomorrow's Managers. FT Prentice Hall, 456 Seiten, Euro 53.99, ISBN: 978-0-273-70470-6, Juni 2010

- **George, B.:** 7 Prinzipien gelassener Führung. Wiley VCH, 218 Seiten, Euro 14.95, ISBN: 978-3-527-50504-3, Mai 2010

- **Hansen, E. G.:** Responsible Leadership Systems. An Empirical Analysis of Integrating Corporate Responsibility into Leadership Systems. Gabler, 325 Seiten, Euro 59.95, ISBN: 978-3-8349-2386-8, Mai 2010

- **Hering, R., Schuppener, B. und Schuppener, N.:** Leadership statt Management: Führung durch Kommunikation. Haupt, 145 Seiten, Euro 32, ISBN: 978-3-258-07567-9, Mai 2010

- **Patrzek, A.:** Fragekompetenz für Führungskräfte. Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern, Rosenberger Fachverlag, 363 Seiten, 5. Aufl., Euro 44.80, ISBN: 978-3-931085-41-4, Juni 2010

- **Senn, P.:** Führung heute. General Management at the Top. NZZ Libro, 384 Seiten, Euro 46, ISBN: 978-3-03823-611-5, April 2010