

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Susanne Ehmer, Wolfgang Regele, Doris Regele, Herbert Schober-Ehmer**
Titel: **Überleben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der «Organisation N.N.»**
Veränderungen gehirngerecht gestalten
Jahr: 2016
Verlag: Carl-Auer
Umfang: 392 Seiten
ISBN: 978-3-8497-0103-1
Web: www.carl-auer.de



VUCA, Generation Y und N.N.

So ist die Betriebswirtschaft: Sie liebt markante Sprüche, prägnante Ausdrücke und Hypes. Dabei ist es gar nicht so einfach herauszufinden, ob es sich um alten Wein in neuen Schläuchen handelt oder ob auch der Wein neu ist. In letzter Zeit wurde ein Akronym so populär, dass kaum eine Leadership-Publikation ohne Verweis darauf zu finden ist: VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Als wenn die VUCA-Welt nicht schon genug wäre, macht uns dann auch noch die Generation Y zu schaffen, die so gar nicht auf unsere Ver-Führung reagieren mag. Im Untertitel des Buches auf dem Schreibtisch gesellt sich nun noch eine Abkürzung. Allerdings ist dies ein alter, längst vergessener Bekannter: N.N. (nomen nominandum). Normalerweise steht das in einem Organisationskästchen, das besetzt werden soll, es aber noch nicht ist. Hier meint man damit die gesamte Organisation als Lehrstelle, als unbeschriebenes Blatt, als offenes sich ständig veränderndes Spielfeld. Fassen wir das zusammen, dann ergibt sich daraus die totale Unsicherheit bei Umwelt, Inwelt und deren Grenze. Darauf kann man in verschiedener Weise reagieren: Man kann die Unsicherheit beherrschen wollen und bis zum Burnout arbeiten, man kann aussteigen und sein eigenes Ding machen oder man lernt, mit der Unsicherheit zu leben, Spannungen aushalten ja schätzen zu lernen. Das vorliegende Buch postuliert den dritten Weg. Die Stimmen zum Buch machen Mut, dass dieses schwierige Unterfangen gelingen könnte. Die Autorinnen und Autoren sind erfahrene Profis in Organisationsberatung und Coaching, was meine Angst vor allzu schwerer systemischer Kost schwinden lässt.

Zu Struktur und Inhalt

Das Buch kommt für eine BWL-Publikation ganz ungewohnt daher: Farbige Abbildungen (Fotos, Flip-Charts und auch Charts), stark strukturiert in Titelgebung (2 Teile, 10 Übertitel mit unzähligen Untertiteln) und Typografie (Kästchen, Absätze, Umrahmtes, grau Hinterlegtes etc.). Das Aufregendste ist aber die Idee, Lektorenfreunde mittels blauen Einschüben zu Wort kommen zu lassen. Ein Pfeil zeigt auf das Wort im Text, dass die KollegInnen der Autoren kommentieren. So ergibt sich eine Diskussion im Buch, an der sich der Leser beteiligen kann. Widersprüche, Unterstützung, Verständnisfragen und -Antworten etc. finden sich dort. Die ungezwungene Art dieser Unterhaltungen fasziniert und verwirrt manchmal auch. Überhaupt will das Buch keine Rezepte geben, die dann kopf- und emotionslos heruntergearbeitet werden. Wenn die Welt VUCA ist, sei selber VUCA, ist beispielsweise einer der Untertitel. Es ist der Dialog, der zählt.

Der erste Titel begrüßt den Leser mit «Willkommen beim Eröffnungscocktail» und einem Bild einer Theatergruppe mit roten Nasen. Dort wird die VUCA-Welt erklärt. Im zweiten Kapitel wird umrissen, was das alles bedeuten kann. Die AutorInnen bringen hier die Paradigmen der Organisationslehre so durcheinander, dass es das dritte Kapitel «Alice im Wunderland» braucht, um eine der Kernbotschaften des Buches ganz zu verinnerlichen: Man muss lernen, mit Paradoxien umgehen zu können. Es folgt das Kapitel mit dem österreichischen Wort «tschentschen», das soviel wie nörgeln, meckern heisst. Tschentschen ist unvermeidlich, also muss man es zunächst einmal

aushalten lernen. Andere Spannungen betreffen in den Folgekapiteln das stark systemisch aufgearbeitete Entscheidungsdilemma, das Dilemma der Gleichbehandlung vs. Individualität, die Spannung, die sich durch wirksame Irritationen ergibt, das Spannungsfeld Rolle vs. Authentizität (meiner Meinung nach ein Highlight). Der Leser ist gefordert, ob der vielen offenen Fragen, Zumutungen (eines der Lieblingsworte der Autoren) und Spannungsfeldern nicht den Fokus auf das Thema Leadership zu verlieren.

«Eine Führungskraft muss vor allem lernen, Spannungen auszuhalten.»

Im Anschluss folgt für den ratsuchenden Leser versöhnlich «Für Freunde von Checklisten, Short Cuts und Tools», das aber auch stark aus Fragen besteht, die eher öffnen als schliessen. Schade, ich bin nämlich einer, der gute Checklisten und Short Cuts liebt ;-)

Der nur noch ca. 60 Seiten umfassende zweite Teil ist ganz der Praxis gewidmet. Die AutorInnen breiten aus, was einem bei einer Akquisition so alles an Ungereimtheiten, Spannungen und Widersprüche erwarten kann und wie man reagieren kann. Hier geht es um Leadership im Change. Das ist folgerichtig, denn die VUCA-Welt erfordert permanente Change-Bemühungen. Da liesse sich noch viel mehr sagen. Das Buch strotzt nur so von Ideen, Verweisen, verarbeiteten Theorien. Es fällt schwer einzuordnen, Flughöhen und Bedeutungen abzuschätzen. Damit ist das von mir vermutete Vorhaben der Autorenschaft erreicht: Sie haben mich kräftig verwirrt.

Zusammengefasst

Und ich bin heute noch verwirrt. Im Buch findet sich immer wieder meine handschriftliche Notiz «und was nun?», die meine Ohnmacht dokumentiert. Was vielleicht noch schlimmer für mich ist: Ich weiss nicht, ob ich der Einladung folgen will/kann/werde, diese Verwirrung auszuhalten und konstruktiv für das weitere Leadership-Leben zu nutzen.

Die positive Seite: Das Buch packt und ist eine Chance. Es bietet unglaublich viele Gedankenanstösse, es greift ein Thema auf, das unbedingt zuoberst auf die Agenden der Leader gehört: Umgang mit Spannungen. Damit ist es ein Werk mit einer wichtigen Botschaft. Das Buch ist mutig anders aufgemacht und hebt sich wohltuend ab vom Leadership-Mainstream.

Die schwierige Seite: Es kommt mir vor, als ob in das Buch die 25 Jahre lang gebrüteten Gedanken aller Autoren gebündelt einfliessen würden, als ob alle ein bisschen zu viel mit dieser einen Publikation wollen. Wie soll ich mit 10 Bällen jonglieren, wenn ich es nicht einmal mit dreien kann? Hier bietet mir das Buch zu wenig Hilfe und Unterstützung.

Und zum Schluss noch eine ganz persönliche Bemerkung: Die innovative Idee, einen Dialog mittels Einwüfen der Lektoren zu gestalten, verhindert für mich überraschenderweise den Dialog mit dem Leser mehr als ihn zu unterstützen.

Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr
Goethestrasse 70
9008 St. Gallen
philipp.maehr@maehrconsulting.ch
0041 71 244 95 09

