

Susanne Ehmer, Wolfgang Regele, Doris Regele, Herbert Schober-Ehmer: Überleben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der „Organisation N.N.“; 2016, Carl Auer Verlag, 334 Seiten, 39 €, ISBN: 978-3-8497-0103-1

Wir leben in einer Welt die in der Managementliteratur fast inflationär mit dem Akronym VUCA beschrieben wird. Wir leben aber auch in einer Organisationswelt die als emergent („plötzlich auftauchend...“) und kontingent („es kann so, aber es könnte auch anders sein...“) empfunden wird. „Knifflige Dinger“ nannte der berühmte österreichische Kybernetiker Heinz von Foerster einmal „Nicht-Triviale-Maschinen“ wie Organisationen. Diese haben einen eigendynamischen Zustand, ändern ihre inneren Strukturen und Transformationsregeln immer wieder, entziehen sich meist der Voraussagbarkeit und verhalten sich prinzipiell „ungehorsam“. Auch Führungskräfte und MitarbeiterInnen erleben tagtäglich das Vielfalt, Beschleunigung und Unübersichtlichkeit zunehmen. Es gibt kein „entweder-oder“, sondern vielfach nur mehr ein „sowohl-als-auch“. Die Autoren nennen dies das Prinzip der Gleichzeitigkeit: Kosten sparen UND innovativ sein, Risiko managen UND unternehmerisch handeln, durchsetzungsstark UND empathisch sein. Diese Liste der Widersprüche ließe sich beliebig fortsetzen. Kein Wunder, dass sich viele Entscheidungsträger gleichzeitig überinformiert und unterorientiert fühlen, total vernetzt und beklemmend isoliert, hoch motiviert und burn-out gefährdet (S. 323).

Und man fragt sich: Was macht dann eigentlich noch Führung, wenn es keine Kontrolle mehr über das System hat? Gibt es noch so etwas wie die Kunst der strategischen Planung zukünftig? Oder gibt es nur noch die Gunst des Situationspotenzials? Hilft Unsicherheit zumindest die richtigen Fragen zu stellen?

Zur Be(un)ruhigung: Noch hat die Organisation der Zukunft keinen Namen. Sie fungiert als N.N. *nomen nominandum*, also als Leerstelle und Platzhalter für etwas das noch nicht bekannt ist. Das Buch besteht aus 9 Kapiteln. Beispielhaft: „Konfusion, Trauer und Begeisterung in Change Prozessen“ (Kapitel 4), „Im Hologramm der Entscheidungen“ (Kapitel 6) oder „Muster brauchen mal Musterwechsel“ (Kapitel 8). In jedem Abschnitt sind zahlreiche Erfahrungsberichte und hilfreiche Tools, (z.B. sehr instruktiv „Ein Jour Fixe der anderen Art“), philosophische Gedankenexperimente (z.B. „des Konzept des Tetralemmas“) und schöne Zitate („Wir müssen die Ungewissheit umarmen, weil es Gewissheit nicht mehr gibt“) wohl dosiert eingestreut.

Die Autoren plädieren für einen neuen Typus von Organisation, der in sich selbst das legale Dopingmittel Achtsamkeit und den gekonnten Umgang mit Paradoxien einbaut. Hilfreich für Führungskräfte sind Humor und Gelassenheit und das Ermöglichen und Zulassen von Experimenten. Wenn man in Organisationen mit sich selbst verstärkenden Dynamiken rechnen muss, dann begrenzt man sie am besten mit Werten, Moral, der Klugheit der Mitarbeiter und ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation. Und wohl wissend, dass auch die nur begrenzt wirken.

Abgesehen vom enigmatischen Titel und so mancher thematischer Sprünge besticht das Buch durch die inhaltliche Expertise und praktische Beraterweisheit des Autorenteam. Ebenso durch seine Stilistik und bildhafte Sprache. Viele QR-Codes, bunte Bilder, ein Blog zum Buch (www.redmont.biz/buch-blog/), sowie Hinweise auf weiterführende Videos und Onlinematerialien runden den modernen Band ab. „Überleben in der Gleichzeitigkeit“ entzieht sich gekonnt der alten Logik auf der Suche nach einfachen Patentrezepten für Führungskräfte. Es zeigt wieder mal sehr lebendig dass soziale Systeme wie Organisationen Kommunikationssysteme sind und keine „trivialen Maschinen“.

Mag. Dr. Stefan Teufl / Wien / 17. August 2016; Rezensionsvorschlag für ZOE 4/16