

## 8. August 2016 Rezension



Susanne Ehmer, Doris Regele, Wolfgang Regele & Herbert Schober-Ehmer: *ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit: Leadership in der „Organisation N. N.“* Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2016, 336 Seiten, 39 Euro.

Wir leben, so die Behauptung der Autoren, in einem Zeitalter der Gleichzeitigkeit. Damit ist nicht so sehr das Multitasking gemeint, sondern eher, dass Organisationen viele Ziele gleichzeitig verfolgen müssen, die sich teilweise widersprechen. Also zum Beispiel gleichzeitig lokal verwurzelt und weltweit präsent sein oder zugleich konservativ und innovativ denken.

### Vergängliche Form

Daraus folgt, dass Organisationen ständig in Bewegung bleiben und sich permanent selbst erneuern müssten. Dies führt dann wiederum zu der im Untertitel des Buchs sogenannten Organisation N. N. Mit dieser Leerstelle für „das noch zu Bezeichnende (Nomen nominandum, kurz N. N.)“ möchten die Autoren deutlich machen, dass sie Organisationen nicht als fixe Gebilde, sondern im Sinne der

Systemtheorie als temporale Form betrachten, die aus sich ständig erneuernden Verkettungen von Entscheidungsereignissen bestehen.

### Alles umarmen

Die Kernbotschaft lautet deshalb: „Wir müssen die Ungewissheit umarmen, weil es Gewissheit nicht mehr gibt.“ Die heutige Situation lasse sich als VUCA-Welt beschreiben, also eine, die gekennzeichnet ist durch Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Der ein oder andere mag hier einwenden, dass vermutlich auch Führungskräfte im Jahr 1970 der Meinung gewesen sein könnten, dass es keine Gewissheit mehr gebe. Das ändert aber nichts daran, dass die Forderung nach erhöhter Flexibilität von Organisationen plausibel erscheint und dass Organisationen in der Tat mit im Blick haben sollten, dass es immer auch „anders“ gehen könnte.

### Der Chef als Künstler

Dieses Bild der Organisation wirkt sich dann auch auf die Führung aus – hier geht es nun nicht mehr um das sture Umsetzen von langfristig erarbeiteten Strategien. Vielmehr geht es darum, auf der Grundlage einer soliden Planung flexibel auf die Möglichkeiten der jeweiligen Situation zu reagieren und die Gunst der Stunde zu nutzen. Gefragt ist also jemand, der zwar einen strategischen Rahmen im Kopf hat, der aber dennoch eher wie ein Künstler intuitiv auf Situationen reagieren kann.

### Ermöglichende Genies

Die Organisation N. N. verlangt den Führungskräften also einiges ab. Ihr Rollenrepertoire umfasst dabei so unterschiedliche Rollen wie „Leader, Impulsgeber, Ermöglicher, Sinnstifterin, Rahmenschafter, Reflexionsgenie, Fragende und, wenn erforderlich, als knallharte Entscheider und Realisiererinnen“. Man könnte leicht sarkastisch ergänzen, dass wohl auch eine hohe Ambiguitätstoleranz dazugehört, um angesichts dieser Anforderungen nicht zu resignieren, sondern diese Rollen professionell auszufüllen.

### Schlüssel- und Spezialfälle

Immerhin bekommen Führungskräfte in einem hilfreichen Kapitel des Buchs Werkzeuge präsentiert, mit denen sie ihre Organisation auf permanente Veränderungen einstellen können. Damit die Mitarbeiter angesichts der VUCA-Welt nicht von Bord gehen, empfehlen die Autoren die Bearbeitung von sechs Schlüsselfaktoren: Bindung, Sicherheit, Sinn, Transparenz, Mitgestaltung, Wertschätzung. Abgerundet wird das Buch mit einem praxisnahen Kapitel zum Spezialfall „Mergers & Acquisitions“, bei dem viele der genannten Phänomene wie unter einem Brennglas zu beobachten sind.

### Hilfreicher Methodenkasten

Alles in allem also ein Buch, das auch diejenigen mit Gewinn lesen werden, die nicht der Meinung sind, dass heutige Organisationen in einem komplett neuen Umfeld operieren. Aber auch sie werden von einem neuen Blick auf ihre eigene Organisation profitieren und sicher die eine oder andere Anregung aus dem Methodenkasten der Autoren mitnehmen. Zwar ist bei einem Buch mit systemtheoretischem Hintergrund ein gewisser Jargon offenbar unvermeidlich. Dieser hält sich aber in Grenzen und wird mehr als wettgemacht durch eine leserfreundliche Aufbereitung des gebotenen Stoffs.

Bernd Kaderschabek, Kommunikationsberater, Straubing  
© Wirtschaftspsychologie aktuell, 2016. Alle Rechte vorbehalten.