



Mut zum Perspektivwechsel

»ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit« ist ein Plädoyer für den Perspektivwechsel, ein ideenreicher Beitrag für einen neuen Managementansatz und eine Entdeckungs-

reise für den Leser – also alles andere als das Übliche zu »Was muss ich lernen?« oder »Wie werde ich reich und glücklich?«

Ausgangspunkt ist die Einsicht, dass zunehmend Widersprüche Organisationen prägen. Führungskräfte müssen u.a. gleichzeitig konservativ und innovativ denken, fördern und fordern, durchsetzungsstark und sympathisch auftreten. Die Antwort auf diese paradoxen Herausforderungen suchen die Autoren mit einem Ansatz, den sie »Organisation N.N.« nennen. Die Organisation wird als Spielfeld verstanden, das offen ist für Veränderungen, für das Management von Paradoxien. Das geht am besten, so heißt es, wenn die Dimensionen von Organisation und Ökonomie mit den Dimensionen des Menschlichen, der Beziehungen, der Gefühle, des Körpers zusammengeführt werden.

Betriebswirte oder Ingenieure etwa, denen eine lineare, nüchterne Weltsicht zugeschrieben wird, kann dies abschrecken. Hinzu kommt, dass das Buch bei Carl-Auer erschienen ist, einem »Fachverlag für systemische Therapie und Beratung«, der traditionell eher Psychologen und Soziologen anspricht. Wer jedoch am Management bzw. der Unternehmensführung interessiert ist, kann sich solche Vorbehalte nicht leisten.

Die Managementlehre ist interdisziplinär und gerade beim neuesten Ansatz sind strategische Spannungen oder Paradoxien der Dreh- und Angelpunkt. Strategie handelt von der Zukunft. Diese ist ungewiss. Das macht die Auseinandersetzung damit faszinierend, aber auch frustrierend. Dazu trägt bei, dass es keine einfachen Antworten auf schwierige Fragen gibt, nicht die eine anerkannte Strategielehre, sondern

nur unterschiedliche Denkschulen. Strategie kann zum Beispiel als Plan, als List, als Prozess oder als Positionierung verstanden werden, wie Mintzberg et al. in ihrem Buch »Strategie Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements« herausgearbeitet haben. Er gleicht den Strategieprozess mit der kreativen Tätigkeit eines Künstlers, die sowohl die linke rationale als auch die rechte emotionale Gehirnhälfte fordert. Erst langsam setzt sich in der Strategielehre eine integrierte Sicht durch. Ausgehend von dieser strategischen Spannung, diesem Paradox zwischen Intention und Emergenz, sind strategische Perspektiven festzuhalten, die, je nach Kontext mit unterschiedlicher Gewichtung, sowohl der Planungsseite als auch der schrittweisen, iterativen Vorgehensweise Geltung verschaffen.

Das Management von Paradoxien ist nicht nur Thema im Strategieprozess. Mut zum Perspektivwechsel bedeutet dabei die Spannung zwischen den Polen auszuhalten und sich nicht von vornherein auf eine oder die andere Seite zu schlagen.

Mut zum Perspektivwechsel bedeutet für das Autorenteam nicht nur die andere Seite zu sehen, sondern beidhändig (»ambidextrous«) Sowohl-als-Auch-Themen anzugehen, was leicht als zögerliche Haltung missverstanden werden kann. Organisationen – und ihre Formen des Managements – betrachten die Autoren als »Paradoxiebewältigungsmaschinen«, die Vielfalt und Widerspruch in sinnvolle Handlungsfolgen überzuführen versprechen. Die sieben von ihnen betrachteten relevanten Gestaltungsperspektiven für die Organisation N.N. unterscheiden sich dabei kaum von der traditionellen Managementlehre, das schafft Vertrauen:

- Unsere Umwelten
Was und wie beobachten, beschreiben und bewerten wir?
- Unsere strategische Ausrichtung
Welche Strategien sind weiterhin tragend, welche müssen wir anpassen?
- Unsere Ressourcen
Was sind Quellen hoher Energie, Begeisterung, was sind Quellen von Irritation, Demotivation?

- Unsere neuen Eigenschaften und Qualitäten
Welche Organisation wollen wir in der nächsten Periode sein?
Was wollen wir uns bewahren – was wollen wir verändern?
- Unser neues Organisations-Design
Welche Strukturen und Prozesse stellen die neuen Eigenschaften sicher?
- Unser Spirit
Wie führen wir uns in die Zukunft?
- Unser Controlling und Monitoring
Wie stellen wir die Umsetzung und Neuausrichtung sicher?

Auf der anderen Seite muss man sich wie Alice im Wunderland auf das »Abenteuer Paradoxien« oder auf »Konfusion, Trauer und Begeisterung in Changeprozessen« einlassen wollen. Dabei ist die »oft fließende, manchmal sprunghafte, keinem starren Format folgende Lektüre« beabsichtigt – dem muss man nicht folgen. Die eingestreuten frechen Kommentare können daher zur Beruhigung und Bindung traditionell linear gestrickter Leser dienen, denen die beabsichtigte Form als flänierende Entdeckungsreise zu weit geht und die eine mehr systematische Darstellung bevorzugen. Insgesamt ein neuartiger und fruchtbarer Beitrag auf der Strategiesafari.

Hans-Erich Müller
Berlin, den 29. Februar 2016

Rezensent:
Prof.em. Dr. *Hans-Erich Müller*
Berlin School of Economics and Law

**Susanne Ehmer/Wolfgang Regele/
Doris Regele/Herbert Schober-Ehmer**
ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit
Leadership in der »Organisation N. N.«
Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2016,
334 S., geb., EUR 39,00
Print ISBN 978-3-8497-0103-1