

Macht und Wandel

Erfolgsfaktor Change Governance

Machtkalkül

Wie Veränderungsprofis Machtdynamiken mitdenken

Rohstoff Macht

Mikropolitik für den Wandel nutzen

Führung in agilen Strukturen

Mit Autorität, nicht autoritär

2

Power Play

Männer, Frauen, Machtgehabe

22

Sexuelle Gewalt verhindern

Präventionsplan eines kirchlichen Wohlfahrtsverbands



Bücher

Die Rezensent*innen dieser Ausgabe



Alexander Capistran (AC), M.A. in Ethik & Organisation. Projektmanager beim Unternehmen «Sonett» und selbstständiger Berater, Journalist, sowie stellv. Vorsitzender bei Ethik-Verantwortung-Arbeitswelt e.V.

E-Mail: alexander.capistran@sonett.eu



Lothar Franz (LF), mitte consult Partner, Organisationsberater, Trainer und Coach, ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGO)

E-Mail: franz@mitteconsult.com



Oliver Haas (OH), ZOE-Redakteur, Projektleiter Veränderungsprojekt «Daten und Technologie», Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

E-Mail: oliver.haas@giz.de



Hubert Kuhn (HK), Volkswirt, Trainer für Gruppendynamik DAGG und Organisationsberater, Schwerpunkte: Führungskräfte-Training, Diversity in Gruppen und Organisationen

E-Mail: info@hubertkuhn.de



Ralf Langen (RL), M.A. in Philosophie und Literatur, Leitender Angestellter bei der Carl Zeiss AG. Schwerpunkte: Strategische Kommunikation und Change

E-Mail: ralf.langen@zeiss.com



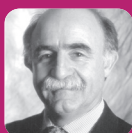
Philipp Lüninghöner (PL), Organisationsberater, Kompetenzzentrum Veränderungsmanagement, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

E-Mail: philipp_lueninghoener@yahoo.de



Dr. Michael Maile (MM), Berater für Transformationsdesign und Zusammenbaukultur, Mitglied Kommission «Arbeitskulturen» der Deutschen Gesellschaft für Empirische Kulturwissenschaft

E-Mail: office@michaelmaile.de



Paul Maisberger (PM), Beirat und Aufsichtsrat für KMU

E-Mail: paul.maisberger@as-team.net



Kristina Nauditt (KN), Diplom-Politologin, Facilitatorin von Veränderungsprozessen, Systemisches Coaching, Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung für das Argo-Team

E-Mail: nauditt@argo-team.de

Neuerscheinungen

Organisation/Change Management

Haas, O., North, K. & Pakleppa, C.-B.: Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten, Vahlen, 198 Seiten, Euro 34.90, E-Book: Euro 27.99, Februar 2022

Lederer, D.: Der Change-Code. Wie Menschen sich für Veränderungen begeistern und Unternehmen damit gewinnen, Wiley-VCH, 272 Seiten, Euro 24.99, E-Book: Euro 21.99, März 2022

Maile, M.: Managing Change. Wie Führungskräfte versuchen, Beschäftigte und Organisationen zu verändern, Campus, 480 Seiten, Euro 45, November 2021

Matthiesen, K., Muster, J. & Laudenschlager, P.: Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert, Vahlen, 150 Seiten, Euro 24.90, April 2022

Schaut, M. & Oehm, D.: Und sie verändern sich doch ...!? Geschäftsmodelle, soziale Systeme und Innovation aus systemischer Perspektive, Carl-Auer, 142 Seiten, Euro 19.95, März 2022

Methoden/Konzepte/Führung

Clement, U.: Frauen führen besser. Wahrnehmungshilfen für Männer (und Frauen), Carl-Auer, 128 Seiten, Euro 24.95, März 2022

Friedl, M. A.: Systemisches Coaching, Junfermann, 160 Seiten, Euro 18, März 2022

Götzfried, A.: Logbuch Emotionale Intelligenz. Emotionen erkennen, verstehen und sinnvoll nutzen, Beltz, 244 Seiten, Euro 29.95, Dezember 2021

Jauslin, S. Hernández, J. & Schulte, V.: Reverse Mentoring. Den Wissenstransfer zwischen Generationen gestalten, Schäffer-Poeschel, 173 Seiten, Euro 39.95, E-Book: Euro 35.99, Juli 2021

Krüger, S.: Die KI-Entscheidung. Künstliche Intelligenz und was wir daraus machen, Springer, 628 Seiten, Euro 29.99, Dezember 2021

von der Oelsnitz, D.: Demut. Leise Führung für eine laute Zeit. Vahlen, 140 Seiten, Euro 24.90, April 2022

Rödiger, S. & Fütterer, L.: Logbuch Digitale Achtsamkeit. Wirksam im Hier & Jetzt, Beltz, 149 Seiten, Euro 24.95, November 2021

Schubert-Golinski, B. Schmidt, M., Narjes, F., Papenbrock, J., Wandhoff, H., Paetzelt, D. & Jans, A.: Systemisches Coaching: Haltung – Methodik – Rollenklarheit, Corlin, 308 Seiten, Euro 39, E-Book: 29.99, November 2021



Alfred Janes/Karl Prammer

Kontextuelle Organisationsberatung

Theorien, Methoden, Instrumente

Fallbeispiele aus der Wiener Schule

Carl-Auer 2021, 341 Seiten, Euro 59, E-Book: Euro 57.99

Wiener Schulen hat es einige. Die bekanntesten stammen aus der Musikgeschichte, aber auch die Philosophen konnten mit dem berühmten Wiener Kreis zu Beginn des 20. Jahrhunderts schulbildend wirken, und das bis heute.

Die Wiener Schule der Organisationsberatung, zu deren Gründungsvätern die beiden Autoren des hier vorgestellten Buches zur «Kontextuellen Organisationsberatung» zählen, muss man in der ZOE eigentlich nicht vorstellen. Zumal die beiden Buchautoren die ZOE als «Hausorgan» der 1980 gegründeten Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) in die Fachzeitschriften-Welt gesetzt haben. Und das war für die führenden Mitglieder des Wiener Biotops für systemische Beratung wichtig. Denn ohne Theoriebildung im Hintergrund und das systematische Verbreiten von Modellen, Methoden und Erfahrungen in schriftlicher Form bleibt eine Schule im Verborgenen und ohne Strahlkraft und Bindungswirkung. Klösterliche Abgeschlossenheit ohne Möglichkeit der aktiven Einflussnahme auf die Praxis – das war nicht die Intention

der Gründer, zu denen neben Janes und Prammer unter anderem die heute bestens bekannten und etablierten Beratergrößen wie Rudolf Wimmer oder Roswita Königswieser gehörten. Seit den frühen 80er Jahren waren Prammer und Janes, wie auch andere aus dem «Biotop» in Wien dann schon nicht mehr Schulgründer und Methodenentwickler, sondern als Inhaber eigenständiger Organisationsberatungen an einem Markt aktiv, den sie selbst mit großem Einfluss entwickelt haben. Wer sich für die Geschichte und Etablierung der Wiener Schule interessiert, findet im Buch über Kontextuelle Organisationsberatung auch diesen historischen Kontext.

Das Buch erzählt mindestens drei große Geschichten: Es gibt einen historischen Abriss zur Genese der Wiener Schule (1), liefert eine ausführliche Darstellung der theoretischen und praktischen Grundlagen dieser Beratungsschule, um dabei die begrifflichen, methodischen und instrumentellen Standards als Beitrag zu einer Professionalisierung von Organisationsberatung zu klären und eine Anleitung für die Beratung im Feld zu bie-

ten (2), führt als Kernstück des Buches dann eine auf die heutige Zeit transformierte Methodik einer immer noch systemischen, auf strukturelle Eigenständigkeit bestehenden und im Schuljargon somit «auftragsfunktionalen» Organisationsberatung vor.

Die im zweiten Teil des Buches durchgeführte Redefinition der Methodik und einhergehende Konkretisierung der «kontextuellen Organisationsberatung» als zeitgemäße Form überzeugt durch die enorme Erfahrungsdichte sowie die zielgerichtete Systematik dieser Neuausrichtung. Dabei entsteht das Bild einer auf Wirksamkeit angelegten zweiten Wiener Schule, die sich an den vielfältigen Erfahrungen aus vier Jahrzehnten abarbeitet und den Anforderungen an die enorm differenzierten Klient*innenerwartungen Rechnung trägt.

Die Autoren bleiben ihren theoretischen Grundfesten der Systemtheorie Luhmannscher Prägung, aber auch den aus ihrer Sicht weiterhin gültigen Einsichten eines

Edgar Schein oder auch der berühmten Mailänder-Therapiegruppe treu, ohne sich auf diese Klassiker zu beschränken.

Aus der Lektüre des neuen Lehrbuches einer transformierten Wiener Schule der systemischen Beratung lässt sich einiges an zeitgemäßen Methoden und Beratungskonzepten, vieles an Basiswissen über die Schlüsselbegriffe Organisation, Beratung und Kontext gewinnen. Beeindruckend ist, wie das Autorenduo mit enormer Reflexionskraft im Schlusskapitel anhand aussagekräftiger Fallbeispiele konkret zeigen kann, wie praktisch eine gute Theorie ist.

Wer also lernen will, wie sich Wissen in die Welt bringen lässt durch Beratung mit heilsamer Wirkung – der sollte das Buch von Janes und Prammer unbedingt in die Hand nehmen. (RL)

«Berater sind nicht Erfinder, sondern kontextbezogene Übersetzer und Transporteure von Wissen: 'intellektuelle Transportarbeiter. Darin liegt ihre eigentliche Kompetenz'.»

Christoph Frey/Gudrun L. Töpfer **Ambidextrie in Organisationen**

Das Praxishandbuch für eine beidhändige Zukunft
Schäffer Poeschel 2021, 136 Seiten,
Euro 34.95, E-Book: Euro 29.99



Das Kerngeschäft optimieren und dabei gleichzeitig systemisch Potenziale für das zukünftige Geschäft erkunden. Diese als Ambidextrie bezeichnete Herausforderung bewegt Unternehmen nicht erst seit heute. Dennoch fällt es ihnen nicht immer leicht, Signale am Horizont frühzeitig zu erkennen, diese zum Anlass für eine Reflexion des Bestehenden zu nehmen und daraus neue, mitunter radikale Produkte, Dienstleistungen oder gar Geschäftsmodelle abzuleiten.

Gleich auf den ersten Seiten des Buches wird deutlich, dass es die Autor*innen ernst meinen: Sie lösen Ambidextrie von dem Anschein eines vermeintlichen Hypes heraus und stellen es in den Kontext organisationaler Praxis. Sie erläutern den Exploit- und Explore-Modus sehr anschaulich am Beispiel zweier Fußballmannschaften (FC Bewahren vs. Vorwärts Erkunden). Beide Modi werden auf ihre Grundannahmen sowie ihre Ausprägungen in der Praxis von Organisation und Führung beleuchtet. Das alles geschieht sprachlich unaufgeregt bzw. mit der nötigen Leichtigkeit und damit der nötigen Eingängigkeit. Im zweiten Teil des gerade

mal 130-seitigen Buches bringen die Autor*innen die beiden Modi in Beziehungen. Hierfür bedienen sie sich einem Management-Modell (Ekvilibrio), welches das Konzept mit Organisationszweck und -kultur verwebt. Das reichen sie an mit Praxisbezug, sei es für den mit Ambidextrie verbundenen Wandel oder die Rolle von Führung und Management. Damit wird das Buch seinem Untertitel gerecht: Die Ausführungen erzeugen nicht nur Klarheit, sondern auch Lust auf Umsetzung. Und genau das sollte ein Praxishandbuch leisten.

«It takes two hands to clap» oder das deutsche Sowohl-als-auch beschreiben die mitunter sehr unterschiedlichen und widersprüchlichen Anforderungen beider Seiten von Ambidextrie sehr treffend. Wer sich über das Konzept informieren und Handlungsimpulse für eine Umsetzung erhalten möchte, dem ist das Buch sehr zu empfehlen. (OH)

«Ambidextrie meint – ganz im Sinne der Dialektik – aus beiden Gegensätzen ein neues Gebilde zu erschaffen, das eine wie auch immer geartete Synthese darstellt.»

Rolf Arnold **Agile Führung aus Geschichten lernen**

Carl-Auer 2021, 184 Seiten,
Euro 21.95, E-Book: Euro 20.99



Das Buch will Anregungen dazu geben, wie agile Führung gelernt werden kann. Agile Führung wird sehr kurz und ohne nachvollziehbare Anbindung an agile Diskurse als systemische Führung definiert. Der Autor, der sich seit langem wissenschaftlich mit der Erwachsenenbildung auseinandersetzt, fordert dazu auf, die Achtsamkeit auf die eigenen inneren Prozesse in den Vordergrund zu stellen, sich mit den eigenen Mustern der Wahrnehmung und Deutung auseinanderzusetzen. Seine theoretischen Ausführungen illustriert er mit Anekdoten und Geschichten, die den Kernpunkt deutlich machen sollen.

Probleme im «Außen» sollen erst einmal auf die innere Entsprechung, auf eigene ungelöste innere Konflikte hin, untersucht werden. Als Mittel dafür empfiehlt er vor allem Meditation und Psychotherapie, um die eigenen Denkmuster und «Schaltkreise im Gehirn» zu ändern. Gelegentlich gibt es Anleitungen zur Selbstreflexion, die in einem Seminar genutzt werden könnten. Die radikale Innerlichkeit wird sehr wenig mit Praxis verbunden, was dies zum Beispiel für den Alltag agiler Teams bedeuten

könnte. Das Kapitel zu alten und neuen Theorien der Erwachsenenbildung wirkt deplatziert und hat keinen Bezug zu agiler Führung.

Fazit: Die Geschichten aus allen Teilen der Welt können interessante Anregungen für aktuelle Dilemmata geben und zum Nachdenken anregen. Die radikale Innenschau wird leider sehr wenig mit einer Reflexion der Team- oder Unternehmenskultur verbunden, in der agile Führung stattfindet. Die sinnvolle Aufforderung zur Selbstreflexion wird vom Kontext isoliert und sehr stark überhöht – aus meiner Sicht leider kein Beitrag zur Auseinandersetzung mit agiler Führung. (HK)

«Agile Führungskräfte sind unaufgeregte und konzentrierte Beobachter von sich selbst und anderen. Sie haben ihre Beobachtungsweisen reflektiert und diejenigen hinter sich gelassen, mit denen sie Wiederholungen festigen, statt sich 'frisch' auf die jeweiligen Besonderheiten und Möglichkeiten einer Situation bzw. eines Gegenübers zu beziehen und neu einzulassen.»

Götz W. Werner
Mit Vertrauen führen
 Inspirationen für eine innovative
 Unternehmenskultur
 Concadora 2021, 176 Seiten,
 Euro 24.90, E-Book: Euro 19.99



Paula Brandt
Why I care
 Wie gute Unternehmer großartig werden...
 und privat im Lot bleiben
 Forward 2021, 400 Seiten,
 Euro 29.90, E-Book: Euro 25.90



Götz Werner war der Mann der pointierten Sentenzen. Mit ihnen verlieh der Gründer der Drogeriemarktkette dm auch der neuen Publikation des Concadora-Verlages «Mit Vertrauen führen» einen charmanten Tiefsinn. Führung, Organisation, Menschenbild und Kreativität sind die zentralen Themen, um die das Buch kreist. Es besteht aus Interview-Sequenzen des Concadora-Verlegers Rudi Ballreich mit Götz Werner sowie kürzeren Essays von Werner selbst und einem Nachwort seines Sohnes Christoph. Wer Götz Werner kannte, weiß, wie wichtig ihm das menschliche Element war: «Wenn es keine Menschen gibt, gibt es keine Wirtschaft. [...] Also kann der Mensch nie Mittel sein, der Mensch ist immer Zweck.» (S.35). Auch das «Zahncreme verkaufen» sei nicht der Zweck des Unternehmens dm, sondern, Menschen einen sinnvollen Arbeitsplatz zu bieten. Insgesamt finden sich in dem Buch schöne Anregungen zum Thema Führung: «Führung ist nur dann legitim, wenn sie zur Selbstführung führt.» (S. 39) hallt Werners Menschenbild durch den Text. Insgesamt ließe sich sein Leadership-Ansatz wie

folgt umreißen: qua Vertrauen (Werner nannte es auch «Zutrauen») in die menschlichen Qualitäten der Mitarbeiterschaft die richtigen Fragen stellen und so einen Sog aufbauen, der gute Ergebnisse en passant mit sich bringt. «Der moderne Manager ist ein Evokator, kein Direktor.» (S.88). Umgekehrt gilt: «Wenn man einem Mitarbeiter nichts zutraut, dann muss man ihn kontrollieren.» (S.100). Inhaltlich hat das Buch viel zu bieten. Getrübt wird dies von der handwerklich mangelhaften Machart des Buches. Da es sich um abgedruckte Gespräche handelt, ergeben sich viele Redundanzen, die der Schriftform nicht angemessen sind. Auch unzählige Rechtschreibfehler säumen die Publikation, die sich hier besser an die im Nachwort von Christoph Werner zitierte Sentenz gehalten hätte: «Mein Vater sagte oft: 'Nichts ist so wichtig wie eine klare Vision und eine unendliche Liebe zum Detail'» (S.159). (AC)

«Führung heißt niemals, Druck aufbauen. Sondern Führen heißt, einen Sog entfachen.»

Das Buch wendet sich an Unternehmer*innen, die sich mit geschäftlichem Erfolg allein nicht zufriedengeben wollen. Wer solche Personen berät, sei es im Coaching oder bei Projekten der Organisationsentwicklung, kann aus der Lektüre durchaus Nutzen ziehen.

Das Buch folgt einem fiktiven Coaching bzw. Mentoring. Ein junger IT-Unternehmer hat mehrere Firmen gegründet, kann gut von den Erträgen leben, ist allerdings unzufrieden mit seinem Leben. Zentral ist hier, zum inneren Kern zu kommen, was er in die Welt bringen will. Was ist seine Vision? Was will die Welt von ihm? Was kann nur er und wo ist er einzigartig? In einem Zweitägiges-Workshop findet er zu seinem inneren Kern. Die Metapher dafür ist ein Rad mit den unerschütterlichen persönlichen Prinzipien, den «Intagibles» und den «Speichen», die zeigen, wie der Kern privat und im Unternehmen umgesetzt werden kann. Der Lesende folgt dem Workshop über die Gespräche und gelegentliche Fragebögen zur Selbstreflexion.

Besonders eindrucksvoll sind die Beispiele von anderen «Impact»-Unternehmer*innen,

die nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern vor allem einen nachhaltigen Effekt auf die Welt haben wollen. Beispielhaft dafür sind Ideen, das Abwasser von Lackierungen aufzufangen und zu recyceln oder eine App, die telemedizinische Behandlungen für Patient*innen mit Hauterkrankungen anbietet. Wie sich diese Ideen bis zur erfolgreichen Umsetzung entwickelten, erklärt die Mentorin in Fallbeispielen, und mit einem QR-Code kann man mehr zu diesen realen Erfolgsbeispielen erfahren.

Das Buch gibt viele Anregungen nicht nur zum «Warum» zu kommen, sondern auch für die Umsetzung – «Wie» in der Praxis.

Fazit: Viele Anregungen und Fallbeispiele für das Coaching von Unternehmer*innen. Leider finden sich sehr viele Fehler, die das Lesen erschweren. (HK)

«Die großen Persönlichkeiten in der Geschichte hatten alle etwas gemeinsam. Sie waren sich vollkommen klar, was sie erreichen wollten. Was gab ihnen die Kraft, dafür zu kämpfen?»

Yousef Hammoudah/Nico Zeh **Meaning is the new marketing**

Ein Impulsgeber für Marken, Organisationen und Menschen, die Sinn in ihrem Schaffen suchen
Campus 2021, 312 Seiten,
Euro 34.95, E-Book: 31.99



Schon auf den ersten Seiten des Buches wird deutlich, dass es sich hier um eine andere Darreichung von Erfahrungswissen handelt. In sehr persönlicher Ausführlichkeit schildert Hammoudah seinen privaten aber auch beruflichen Lebensweg, inklusive aller Höhen und Tiefen. So bekommt der/die Leser*in nicht nur einen Eindruck davon, wie es sich anfühlt, wenn ganze Branchen aus den Angeln gehoben werden (hier: Musikbranche), sondern auch davon, was das mit Menschen macht. Damit machen sich die Autoren nicht nur verletzlich, sondern schaffen auf eindrückliche Weise einen Nährboden für ihre Kernbotschaft: Werte.

Diese übertragen sie auf die über viele Jahre etablierten Routinen und Mechaniken im Marketing und enden mit einer schonungslosen Diagnose: Diese funktionieren nicht mehr. Schneller, höher, weiter, lauter, schriller ... all das prallt in unserer heutigen Erregungsgesellschaft am Wahrnehmungshorizont ab. Stattdessen geht es um das, was heute common sense in Unternehmen sein sollte: Fokussierung auf den Kundennutzen und den Menschen dahinter. Markenbildung und -kommunikation nimmt die Zielgrup-

pe nicht nur ernst, sondern richtet sich nach ihr aus.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, haben Hammoudah und Zeh das «7-C-Modell» entwickelt. Es liefert einen Denk- und Handlungsrahmen, wird angereichert um konkrete Maßnahmen und Methoden und angefüllt um Fallstudien von adidas, Ben & Jerry's oder ABSOLUT. Dabei bauen die Autoren gekonnt kleine Exkursionen in zum Teil bereits bekannte Strategie- und Managementmethoden ein. Darin liegt die Stärke des Buches: Direkte, unmittelbar verständliche Botschaften, angereichert mit geronnenem Erfahrungswissen von zwei Menschen, die es nicht nur wissen müssen, sondern erlebt haben.

Auf 300 Seiten kann man als Organisationsentwickler*in, Berater*in, Coach oder Entscheidungsträger*in einer Organisation in die Welt des Marketings eintauchen, wie es wohl nicht nur heute, sondern auch in Zukunft zu verstehen ist: Sinnvermittelnd. (OH)

«Die erfolgreichen Marken von morgen werden die Purpose-getriebenen Marken sein.»
Eric Liedtke, ehem. Adidas AG

Marco Olavarria/ Sabrina Buschow **Agile Prozessoptimierung**

Prozesse schnell, einfach und wirkungsvoll verbessern
Vahlen 2021, 158 Seiten,
Euro 29.80, E-Book: Euro 23.99



Agile Prozessoptimierung – das klingt erst einmal nach bekanntem Inhalt in neuer Verpackung. Tatsächlich gelingt es dem Autorenduo von Berlin Consulting aber recht gut, beide Themen zu verbinden, indem sie agile Prinzipien und Praktiken sowohl zur Optimierung der betrachteten Prozesse als auch für die Gestaltung des Vorgehens nutzen.

Das Grundgerüst des Buchs bildet dabei ein Vorgehensmodell zur Prozessoptimierung mit sechs Schritten. Dazu vermitteln die Autoren konkrete Werkzeuge und wertvolles Erfahrungswissen, etwa wenn sie seitenweise Hinweise geben, welche Faktoren sich auf die Prozessqualität auswirken. Bekannte Inhalte werden dagegen nicht unnötig vertieft, gewisse Vorkenntnisse setzen die Autoren also voraus. Gut getan hätten der Darstellung allerdings konkrete Beispiele und Praxisfälle; das vermittelte Wissen bleibt oft abstrakt. Zudem ist das Buch sehr textlastig geraten, trotz des flexiblen, dreispaltigen Layouts im Querformat.

In das Grundgerüst ihres Vorgehensmodells integrieren Olavarria und Buschow Tipps, wie sich Agilität einer-

seits für die Gestaltung des Optimierungsprozesses (z. B. Retrospektiven) und andererseits für die zu optimierenden Prozesse nutzen lässt (z. B. Erhöhung von Transparenz). Dabei unterscheiden sie zwischen agilen Prinzipien, Praktiken und Methoden – und empfehlen, sich zunächst mit den Prinzipien zu beschäftigen. Das Buch bietet hier eine hilfreiche Aufbereitung.

Die Agilisierung der Prozessoptimierung fällt insgesamt eher evolutionär als revolutionär aus. Im Kern bleibt die Vorgehensweise klassisch und linear, aus der agilen Welt werden eher ausgewählte, zum Ansatz «passende» Elemente übernommen. Zu diesem Eindruck trägt bei, dass die Autoren die agilen Bruchstücke leider kaum einordnen oder mit weiterführenden Quellen versehen.

Wer sich für ein zeitgemäßes Vorgehen zur Prozessoptimierung interessiert, findet hier dennoch ein nützliches Buch mit handhabbarem Wissen. (PL)

«Welche heute bei uns wirksamen Prinzipien möchten wir durch welche neuen, agilen Prinzipien ersetzen?»

Silke Reinhardt/Marion Winners
Transformation von Führung
 Reflexion und Resonanz als Zukunftskompetenzen
 Schäffer-Poeschel 2021, 183 Seiten,
 Euro 39.95, E-Book: 35.99



Die Autorinnen fokussieren gekonnt und mit ihrem Erfahrungswissen angereichert die Themen Reflexion und Resonanz. Sie stehen in der Tradition des systemischen Denkens und knüpfen an den immer noch aktuellen und lesenswerten Klassikern «Fünfte Disziplin» (Senge) und «Theorie U» (Scharmer) an. Reinhardt und Winners beziehen sich explizit auf Senges «Reflexionsleiter» und implizit auf Scharmers vertieften selbstreflexiven Aufmerksamkeitsmodus «Presencing». Beiden Ansätzen gemein ist die Idee, dass die Veränderung bei Dir selber beginnt. Wie man damit anfangen kann, ist das Thema des Buches.

Den zahlen-, daten- und faktenorientierten Aktionsmustern des operativen Geschäfts wird eine paradigmatische Wende entgegengesetzt, in der die Sinnhaftigkeit und der tiefe menschliche Wunsch nach Wirksamkeit in das Zentrum der Aufmerksamkeit gestellt werden. Reinhardt und Winners beschreiben eine Transformationsperspektive, die plakativ formuliert der harten (männlichen) Businesswelt eine (weibliche) zugewandte und kontakthafte Idee von Arbeit und Organi-

sation entgegengesetzt. Wie diese dem aktuellen Daily Business nicht entsprechende Arbeitswelt beraterisch im Einzelkontakt, in Teams oder auf der Organisationsebene verständnisvoll thematisiert werden kann, ist ihr Leitgedanke. Reflexion und Resonanz werden sehr klar in ihren sozial- und tiefenpsychologischen und physikalischen (letztere betrifft Resonanz) Dimensionen beschrieben.

Die fundierten Erfahrungen der Autorinnen aus diesem Transitraum spiegeln sich in den im Text eingestreuten Reflexionsfragen, kleinen Übungen und systemischen Aufstellungsbeispielen. Ihre leichte Sprache ermuntert zum Weiterlesen. Das Buch schließt mit dem treffenden Zitat von Goethe «Hast Du nach innen das Mögliche getan, gestaltet sich das Äußere von selbst.» (LF)

«Die Schnelligkeit, die (...) in Entscheidungsprozessen entsteht, hat eine neue Qualität. Sie betrifft nicht mehr die Taktung und den Leistungsmodus, sondern erlangt ihre Schnelligkeit durch Tiefe und Wahrnehmung. Sie erzeugt nicht mehr Druck ...»

Christine Thiel
New Work
 Der mobile Alltag Digitaler Nomaden zwischen Hype und Selbstverwirklichung
 Campus, Reihe Arbeit und Alltag, 2021,
 268 Seiten, Euro 59, E-Book: Euro 18.99



Arbeitsformen, Haltungen und Selbstbilder digitaler Nomaden stellt Christine Thiel ins Zentrum ihrer sozialwissenschaftlichen Dissertation. Mit Interviews und teilnehmender Beobachtung erkundete sie den Arbeitsalltag von selbstständigen Wissensarbeiter*innen, die digital vernetzt und ortsunabhängig etwa in Teneriffa oder Thailand arbeiten.

Thiel beschreibt, wie die Befragten sich gegen Normalarbeitsverhältnisse und gegen den Status des Festangestellten positionieren. Dem Bild des fremdbestimmten Angestellten stellen sie ihr Ideal des Nomaden gegenüber, der für sich Autonomie, Selbstentfaltung und Ortsunabhängigkeit reklamiert. Sie nutzen die Mechanismen des Kapitalismus und verwenden das erwirtschaftete Geld als Mittel zur Befreiung von den Zwängen der Erwerbsarbeit.

Auch wenn Thiels Studie keine direkten Schnittstellen zur Organisationsentwicklung aufweist, sie auf wissenschaftlichem Niveau argumentiert und ihre Sprache nicht einfach zugänglich ist, lohnt sich für Personalverantwortliche die Lektüre ihrer Ausführungen aus zwei Gründen: Erstens gibt ihre Studie

nicht nur Einblicke in die Auswirkungen digitaler Transformationen, sondern auch in die Arbeits- und Denkweisen der Generationen X und Y. Sie zeigt uns die Leitbilder modernen Arbeitens einer Gruppe, die durch gekonnte Selbstinszenierung sowohl auf Medienschaffende als auch auf Führungskräfte eine starke Anziehungskraft ausübt. Im Proklamieren von Mobilität, Flexibilität, Kreativität und Unternehmertum kreuzen sich die Erwartungen der Unternehmen an ihre Beschäftigten mit den Idealen digitaler Nomaden. Zweitens macht Thiel die Gefahren der digitalen Transformation für Beschäftigte sichtbar: Risiken werden auf einzelne Personen abgewälzt, Scheitern wird als individuelles Problem und weniger als Systemversagen deklariert. Eine aufschlussreiche Studie! (MM)

«neue Machtstrukturen [sind] im Wesentlichen von digitalen Institutionen des Plattformkapitalismus als Spielart des Liberalismus geprägt und [bringen] neue Wissenskomplexe und Praktiken [hervor]»

Uwe Wieland

Gestaltung von Veränderungsprozessen im Krankenhaus

Kommunikation als Erfolgsfaktor

Kohlhammer 2021, 111 Seiten,

Euro 36, E-Book: Euro 31.99



Veränderung gelingt dann, wenn gewohnte Mechanismen der Zusammenarbeit in spezifischen Organisationsstrukturen und deren Kontexte berücksichtigt werden. Deshalb ist es spannend, Einblicke in eher untypische Change-Konstellationen zu erhalten. Uwe Wieland fokussiert in seinem kompakten Buch auf Veränderungsprozesse und Arbeitskulturen in Krankenhäusern. Er beschreibt an Beispielen, wie Konflikte, die bei Veränderungen sichtbar werden, von den Beteiligten interpretiert und verhandelt werden. In diversen Fallbeschreibungen erhalten die Leserinnen und Leser tiefe Einblicke in Veränderungsgeschehnisse in Krankenhäusern und wie insbesondere die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Beteiligten zum Erfolg führen konnte oder hätte können. Dabei rekurriert er auf unterschiedliche Theorieansätze z. B. die Familientherapie.

Die angesprochenen Themen decken ein breites Feld ab und sind entlang den Überschriften Struktur, Kommunikation und Führung geordnet. Wielands Ausführungen sind prägnant formuliert, gut nachvollziehbar und ermöglichen den Zugang auch

zu komplexen Geschehnissen. Fallbeschreibung, Deutung und seine Beratungspraxis sind klar getrennt, Grafiken illustrieren die Theorieansätze und Erkenntnisse. Ohne Zweifel: Krankenhausbeschäftigte werden bei der Lektüre vertraute Situationen erkennen und die Deutungs- und Lösungsansätze des Autors als Impulse direkt aufgreifen können; mit diesem Buch können alle Beteiligten die Veränderungspraxis verbessern.

Als Leser, der an Change-Erfahrungen mit der spezifischen Arbeitskultur im Krankenhaus interessiert ist, wünscht man sich von diesem Autor mit nachgewiesener Expertise mehr Einblicke in die zwischenmenschlichen Mechanismen dieser Arbeitswelt und weniger die Wiederholung bekannter Erkenntnisse des Change-Managements. So bleibt der Eindruck, dass vieles angesprochen wird, das an anderer Stelle bereits publiziert wurde. (MM)

«Das Krankenhaus als Organisation braucht eine Kommunikationsarchitektur, die Kommunikationsprozesse fördert und einfordert.»

Claudia Härtl-Kasulke

Online-Sessions wirkungsvoll durchführen

Methoden, Übungen, Impulse

60 Karten und Booklet inkl. Digitaler

Version, Beltz 2021, Euro 39.95



Hybride Zeiten verlangen nach einer neuen Gestaltung von Zusammenarbeit. Die zu diesem Anspruch passende Toolbox ist haptisch reizvoll gestaltet. Das streng wirkende Äußere der Box und das Titelblatt des Booklets passen zwar nicht zu dem schön gestalteten Kartenset, darin findet sich dann aber eine inspirierende Sammlung interessanter Tools. Sie sind zum großen Teil aus der analogen Coachingwelt bekannt und in die digitale Welt übersetzt. Das Kartenset ist gut nutzbar, um die eigene Praxis zu bereichern. Das Booklet bietet eine gute Essenz für Menschen, die wenig Zeit haben, um sich schnell in die digitale Coaching- und Seminarwelt einzuarbeiten. Es setzt gute Impulse, v. a. um Berührungspunkte abzubauen und durch einen positiven Blick auf die digitale Welt zu ermuntern, sie als gutes, neues Lernfeld zu erobern. Dabei geht es um «Fokus setzen und damit die Teilnehmenden aktivieren; Methoden nutzen, die partizipatives Führen ermöglichen; und Rituale, an denen sich alle beteiligen können» zu entwickeln.

Die Impulskarten sind in fünf Themenfelder eingeteilt. Dabei richtet Härtl-Kasulke ihre Konzentration auf das «On-

line: Ankommen» und die «Gelassenheit und inspirierende Pause». Hier wird der Grundstein für die Zusammenarbeit gelegt. Die anderen Karten beschäftigen sich mit der inhaltlichen Ausgestaltung der Arbeit, der «Kommunikation und Führung», dem Thema «Beziehungen und Teams gestalten», sowie dem «Lernen und Didaktik». Für die konkrete Suche der Seminarvorbereitung nicht unbedingt geeignet.

Spannend ist die Auseinandersetzung mit der Intervention und ihrer digitalen Umsetzung, hier «achtsame kollegiale Teambesprechung» genannt, sowie der Ansatz von O. Scharmer «In die Tiefe gehen». Hier zeigt sich die Problematik der Karten: Zum wirklich in die Tiefe gehen reicht der Platz nicht. Dafür gibt es ein Onlineangebot, in dem manche Werkzeuge ausführlicher dargestellt werden. Insgesamt ein gutes Hilfsmittel, um die eigene Praxis anzureichern und zu reflektieren. (KN)

«Weil vieles aus unserem Leben, in dem wir uns mit Menschen physisch treffen, online ebenfalls zur Verfügung steht und zu wunderbaren Begegnungen führt.»

Christian Ridder
Business as Visual
 Verstehen, gestalten und steuern mit Bildern
 managerSeminare 2021,
 250 Seiten, Euro 49.90



«Visualisieren ist wie Kochen!» Diesem Motto entsprechend packt der Verfasser das Thema an und orientiert sich bei seiner Vorgehensweise an einem guten Kochbuch. Weniger metaphorisch: Er beschreibt den «Wertschöpfungskreislauf des Visualisierens» in den folgenden sieben Schritten:

1. Einführung (Küchenrundgang): Mit dem Stammbaum der Visualisierungsarbeit gibt der Autor einen (natürlich) visualisierten Überblick über die unterschiedlichen Spielarten der Visualisierung mit den folgenden Ausprägungen: Sketchnotes, Gedanken-skizzen, Visual Facilitation, Graphic Recording, Coaching/Beratung, Training, Erklärfilm, Business Illustration
2. Zeichenmaterialien (Küchenausstattung): Keine langweilige Liste, sondern wieder gut visualisiert
3. Visualisierungsbausteine (Zutaten) mit dem ABC der Bildsprache, einem Basis-Bildvokabular auf fünf Seiten, Einsatz von Farbe
4. Visualisierungsstrategien (Zubereitung): Schwerpunkt dabei ist die Herstellung von Zusammenhängen. Nach meiner Mei-

nung der stärkste Teil des Buches.

5. Bildstrukturen (Speisekarte) mit 66(!) möglichen Grundstrukturen des Visualisierens, sehr praxisnah.
6. Metapherwelten (Lieblingsküche): Zwölf typische betriebswirtschaftliche Herausforderungen werden bildlich unter die Lupe genommen. Ebenfalls ein sehr starker Teil des Buches.
7. Anwendungsszenarien (Kochen für jeden Anlass), z. B. Werte und Leitsätze visualisieren, Design Thinking usw.

Insgesamt ein extrem inspirierendes Buch, das man Seite für Seite genießen kann. Sie sollten unbedingt damit arbeiten, auch wenn Sie nicht direkt zum Visualisierer werden. (PM)

«Es gibt kaum eine Situation, in der Bilder nicht positiv dazu beitragen, eine komplexe Situation zu verstehen, Lösungen zu gestalten oder die Kommunikation zu unterstützen.»

Klaus Schenk
Konflikte in Projekten
 40 Bausteine für konstruktive Konfliktlösungen
 Haufe 2021, 228 Seiten, Euro 34.95,
 E-Book: Euro 29.99



Zum Einstieg in sein Buch baut Schenk ein Schreckensszenario explodierender Konfliktkosten auf. Dabei bezieht er sich auf die Konfliktkostenstudie der Wirtschaftsprüfer von KPMG aus dem Jahr 2009. Einige beispielhafte Daten aus der Studie:

- 10-15 % der Arbeitszeit in Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht.
- 30-50 % der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbraucht.
- 1 % der Mitarbeiterkosten pro Jahr gehen für unverarbeitete Konflikte verloren.

Doch sehr schnell bietet er dem Lesenden eine umfangreiche und praxiserprobte Sammlung von Werkzeugen und «Denklandkarten», um mit Konflikten konstruktiv umzugehen: ihnen vorzubeugen, sie zu verstehen, sie zu lösen und ihre Energie zu nutzen. Er will mit seinen Beiträgen beim Lesenden eine umfassende Konfliktkompetenz aufbauen.

Ausgehend von seinen zwei Grundmodellen «TZI plus 3» nach Ruth Cohn und dem «Picca-Zyklus» (Plan – Imple-

ment – Check – Celebrate – Adapt) stellt der Autor seine umfassende Sammlung von Werkzeugen gut visualisiert und jeweils mit einem Hinweis zum Weiterlernen auf downloads ausreichend tief und gut nachvollziehbar dar. Immer nach dem Motto «Energy flows where attention goes».

Eine der vielen Stärken des Buches ist auch die vom Verfasser entwickelte OE-Matrix, als Weiterentwicklung und Verdichtung der vorgestellten Werkzeuge.

Wenn es Ihnen trotz der vielen guten Werkzeuge nicht gelingt Konflikte zu vermeiden und Sie bereits tief im Konfliktgeschehen verstrickt sind, empfehle ich Ihnen das Buch vom Altmeister Friedrich Glasl «Konfliktmanagement». Mit beiden Büchern sind Sie gut gerüstet, um Konflikte zu vermeiden oder zu bewältigen. (PM)

«Konflikte sind wohl unvermeidlich – also kann es sich lohnen, mit ihnen gut umzugehen zu lernen. Sie konstruktiv lösen zu können kann maßgeblich zur Leistungssteigerung von Projekten und ganzen Unternehmen beitragen.»