

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Rolf Arnold**
Titel: Wie man führt, ohne zu dominieren. 29 Regeln für ein kluges Leadership
Jahr: 2012
Verlag: Carl Auer
Umfang: 158 Seiten
ISBN: 978-3-89670-833-5
Web: www.carl-auer.de



Führen ist...

Wenn man sie nun bitten würde, den Titel dieses Abschnitts weiterzuführen, wie würde der Satz dann enden? Neulich wurde ich von einem Freund auf eine internationale Studie aufmerksam gemacht, die herausfinden wollte, was gute Führung aus der Perspektive der Mitarbeitenden bedeutet. «Wertschätzung, Unterstützung, Einbezug, Zuhören, Achtsamkeit» waren die wenig überraschenden Resultate.

Sieht man sich die Praxis in den Unternehmen an, kommen Zweifel auf, ob die «Leader» diese Bedürfnisse wahrnehmen, geschweige denn beherzigen. Oft zeigt sich dem Beobachter einer FührungscREW, deren Führungsverhalten sich durch Direktiven, Machtausübung und knallhartes Kalkül auszeichnet. Überraschenderweise handelt es sich aber nicht um Relikte aus alter Zeit, nicht um «Führungsdinosaurier». Es sind die jungen High Potentials, welche sich so profilieren. Das bringt Verlässlichkeit, schnelles Handeln, Vorsprünge vor der Konkurrenz, sprich: Cash. Die Frage ist demnach, wem denn Führung letztlich nutzen sollte: Ist es eine Dienstleistung für den Mitarbeiter oder die dominante Durchsetzung der Unternehmensziele? Das Buch schlägt sich auf die Seite der Mitarbeiter – zumindest scheint es auf den ersten Blick so.

«Ohne zu dominieren» suggeriert eine soziale, demokratische Führung. Wenn nur das Wort «klug» da nicht vorkäme. Irgendwie stört es. «Klug» passt nicht in das ökonomische Vokabular – auch nicht in dasjenige der «humanistischen Ökonomen». Vielmehr weckt es in mir Assoziationen mit «Werte» mit «Nachhaltigkeit». «Zurückhaltung» gar «Weisheit» kommen mir weiter in den Sinn.

Der Autor verwendet solche Worte nicht zufällig. Als Professor für Pädagogik ist sich Rolf Arnold der Macht der Worte bewusst und setzt sie sicher sorgsam ein. Als erfolgreicher Berater kennt er ebenso die praktische Seite seiner Forderung. Das verspricht spannend zu werden. Also: Führung ist... lesen Sie weiter!

Zu Struktur und Inhalt

Das erste was auffällt ist der Umfang. Das Büchlein ist klein und schlank und suggeriert damit: «Ich bin schnell gelesen und leicht verdaut.» Es gibt 2 Strategien, sich auf diese wenigen Seiten in einem so weitläufigen Feld zu beschränken. Entweder man hält sich an eine Kernaussage und schmückt sie mit Beispielen und Anekdoten aus – oder man schreibt besonders kompakt. Möchte man 29 Regeln in 150 Seiten unterbringen, muss man wohl letztere Variante wählen. Jede Regel erhält so 4-5 Seiten – da muss man sich kurz fassen. Die vielen zusammenfassenden Tafeln unterstreichen diesen ersten Eindruck.

Im Vorwort erklärt der Autor, was er mit dem Buch bezweckt und macht durch die Wahl der Zitate (Hirnforscher Gerald Hüther, Soziologe Richard Sennet, Schriftsteller Jean-Paul Sartre u.a.) klar, dass er den Bogen trotz des geringen Umfangs weit spannen, die Sache interdisziplinär angehen will. Ausserdem folgt der fast schon traditionelle Haftungsausschluss: Es handelt sich nicht um Rezepte. Der Autor tut das augenzwinkernd, indem er den Satz folgen lässt: «Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie den Verlag oder schreiben Sie dem Autor.» Dann kommt

noch ein programmatischer Satz: «Denn kluge Führung ist sich der Tatsache bewusst, dass die Wirklichkeit vielfältig und kontingent ist und wir uns nur über das eigene Erleben und dessen Reflexion anzunähern vermögen.» Der pädagogische Hintergrund flackert hier schon auf, er wird uns noch viele Male begegnen.

«Denn kluge Führung ist sich der Tatsache bewusst, dass die Wirklichkeit vielfältig und kontingent ist und wir uns nur über das eigene Erleben und dessen Reflexion anzunähern vermögen.»

Nun geht's an die erste Regel für Führungsklugheit: Zeigen Sie, wie sie sich vergewissern, aber stiften Sie Gewissheit! Der Autor schafft es, in wenigen Sätzen die wichtigsten Überlegungen nachvollziehbar darzustellen. Mit Zitaten von Kursteilnehmern oder aus Coaching-Situationen verdeutlicht er die Logik und Kästchen heben Merksätze hervor. Zentral sind aber die Tafeln, die in äusserst kompakter Weise die Aussagen verdichten. So geht der Autor in die Thematik beherrscht hinein, bespricht wichtige Führungsdilemmas (bspw. die im Titel angesprochene Machtfrage), zeigt sich pragmatisch (Visualisierung), geht auf die Kommunikation ebenso ein wie die Strategie, macht Empfehlungen zu Teammanagement und zur Selbstveränderung. Sie merken schon, alles hier aufzuzählen, wäre ein bisschen zu viel des Guten.

Dasselbe lässt sich zum Buch kritisch anmerken. Liest man das Buch in einem Stück durch und nimmt man es so ernst, wie es der Autor wohl gerne möchte, wird man von diesem unscheinbaren Büchlein fast erschlagen. Die Kurzkapitel sind so voller Empfehlungen und Kürzestzusammenfassungen in Form von Tafeln, dass es schon schwierig ist, intellektuell alles auf eine Reihe zu kriegen, geschweige denn, die Empfehlungen in der Praxis zu

testen. Noch ein Wort zu den Tafeln: Diese sind meist als Akronyme aufgebaut, z.B. Synergiemarker mit dem Akronym SYNERGIE, was beim im Deutschen weniger häufigen Y zur Wortbildung You-Vermeidung führt. Das pädagogische Ziel der besseren Merkfähigkeit der Inhalte wurde zumindest bei mir deutlich verfehlt, im Gegenteil: Die vielen Akronyme begannen mich mehr und mehr zu ärgern.

Das Buch als schlecht abzustempeln, wäre aber grundfalsch. Es ist wohl eher eine Frage der Dosierung der Inhalte. Liest man es nämlich nicht Kapitel an Kapitel, sondern Kapitel um Kapitel mit einer gehörigen Reflexionszeit dazwischen, dann entfaltet es eine ganz andere Klasse. Die Anregungen zum Nachdenken treffen bei diesem eher homöopathischen Umgang mit der Arznei ganz anders ins Ziel. Geht man so mit den 29 Regeln für kluges Leadership um, ist eine echte Chance da, kluger als Mensch und als Leader zu werden.

Zusammengefasst

Das Format täuscht. Das Büchlein ist zwar handlich aber keine Bettlektüre. Vielmehr sollte es in den kleinen Dosen genossen werden, in die es aufgebaut ist. Lässt man jeder Regel einen Monat, um sie zu reflektieren und einen Monat, um die Konsequenzen daraus zu ziehen, hält man ein Werk in Händen, dass viel mehr ist als ein kleiner Ratgeber. Dies erfordert sehr viel Disziplin von einer chronisch gestressten Führungskraft. Ich glaube, es ist alleine kaum zu schaffen. Was aber, wenn man seinen Peers oder seinen Mitarbeitenden z.B. jedes Quartal ein Kapitel (es sind ja nur 4 Seiten) zum Lesen geben würde und es dann zusammen diskutierte? Der Effekt könnte enorm sein – auf alle Fälle wäre es ein Versuch wert!

Gelesen von:

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

