

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Alexander Groth**
Titel: Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management
Jahr: 2011
Verlag: Campus
Umfang: 224 Seiten
ISBN: 978-3-593-39221-9
Web: www.campus.de



Wie soll ich das hinkriegen?

«Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!» Mit diesem Gorbatschow-Zitat schliesst der CEO seine kurze und unmissverständliche Ansprache im Führungsteam. Wir sind in einem Strategieprozess, der auf einmal Beine bekommt. Was zunächst wie das proaktive Steuern eines erfolgreichen Bootes zu neuen Ufern ausschaute, ist zu einem Segeln auf rauher See geworden. Ich beobachte die einzelnen Reaktionen auf die Botschaft.

Zu meiner linken ist Frau B. Sie ist mit dem Stuhl näher gerückt und lehnt sich nach vorne. Ihr Blick ist erwartungsfreudig – es kann losgehen! Ganz anders Herr G.: Seine Arme sind verschränkt, er sitzt zurückgelehnt, zwar direkt neben dem CEO aber etwas abgewinkelt. Sein Kollege - gleiche Funktion aber anderes Gebiet - schreibt gerade ein SMS. Er wirkt eher gelangweilt, so als wolle er sich mit Simsen die Zeit vertreiben. Bei Herrn D. spürt man den Respekt vor der Aufgabe. Er hat die Dinge gerne im Griff. Es hat ihn verletzt, dass man den anderen als CEO vorzog – eigentlich wäre das sein Job gewesen. Er hat sich aber mit der neuen Situation abgefunden.

Der CEO hat seinen Teil der Arbeit getan, er hat den Tarif durchgegeben und die Aufgaben delegiert, hat alle nochmals darauf eingeschwört als «one voice» aufzutreten. Mit dem guten Gefühl, das richtige getan zu haben, verlässt er die Sitzung und hinterlässt – Ratlosigkeit. Eine Sache ist es, die Menschen im Tagesgeschäft zu führen, eine ganz andere, sie durch einen Wandel zu steuern.

Die Knochenarbeit beim Wandel liegt nämlich nicht beim CEO, sondern beim mittleren Kader. Es ist das Scharnier, das Ideen und Taten zusammenhält. Unglücklicherweise

fokussiert aber die Leadership-Forschung vor allem auf CEO's. Das Middle Management wird häufig sich selbst überlassen. Diese Lücke schliesst das Buch von Alexander Groth. Es hat sich in den letzten Publikationen genau dem vernachlässigten Thema Führung für das mittlere Management gewidmet. Sein neuestes Buch beschreibt das, was der Titel verspricht: «Führungsstark im Wandel – Change Leadership für das mittlere Management».

Zu Struktur und Inhalt

Ein Blick ins Inhaltsverzeichnis zeigt schnell, dass man es mit jemandem zu tun hat, der weiss wo der Führungsschuh beim Wandel drückt. Hier werden die wichtigsten Probleme direkt im Titel angesprochen: «Wenn keiner mitmacht», «wenn alle auf die Barrikaden gehen» oder «wenn alle zurückmarschieren». Der Praktiker kann direkt in dasjenige Kapitel einsteigen, das ihn gerade beschäftigt. Er wird dann feststellen, dass die Sprache von Groth direkt ist, auf den Punkt kommt und dennoch süffig zu lesen ist. Visuell signalisieren das auch die Cartoons, die augenzwinkernd den Kern des Themas verdeutlichen. Die wesentlichen Aussagen werden grafisch hervorgehoben. Die kurze Zusammenfassung am Ende jedes Kapitels unterstreicht nochmals den Anspruch als Praxisratgeber: keine Empfehlungen sondern Imperative!

Entschliesst man sich jedoch, das Buch von Anfang bis zum Ende zu lesen, wird man behutsam in die Problematik des Wandels hineingeführt. Die Kernaussagen sind dem fortgeschrittenen Leser allesamt vertraut. Im zweiten

Kapitel wird die emotionale Achterbahn eingeführt – eine Spielart der Sterbephasen von Kübler-Ross. Auch dieses Thema ist nicht neu, aber es wird vom Autor gut und verständlich eingeführt und er holt alles Mögliche aus dem Modell heraus. Nun kommt man – erwartungsfroh bis ungeduldig – zu dem Stolpersteinen im Change und dem Umgang damit aus Sicht des mittleren Managements. Eine kurze Einführung in die Hirnforschung erklärt, weshalb Ablehnung normal ist und was dagegen zu tun ist. Der Stil wird pointierter, aus Erklärungen werden Empfehlungen, aus Empfehlungen Handlungsanweisungen. «Lernen Sie, mit den drei zentralen Emotionen Angst, Zorn und Trauer richtig umzugehen» heisst einer der Untertitel. Ab hier wird das Buch dem Anspruch Praxisratgeber voll und ganz gerecht.

«Lernen Sie, mit den drei zentralen Emotionen Angst, Zorn und Trauer richtig umzugehen»

Aber nicht nur prinzipielle Aufforderungen sondern auch praktische kleine Tipps und beruhigende Erklärungen runden das Bild ab. Sie lernen (der Autor benutzt diesen Satzanfang häufig), dass die Vergangenheit gewürdigt werden muss, dass es wichtig ist, Change-Teams zu bestellen, wie sie mit Gerüchten umgehen, sie werden mit der Kurzformel «relate – repeat – reframe» vertraut gemacht und erhalten sogar Tipps, wie sie mit Verlierern des Wandels umgehen können.

In der Einleitung erklärt Groth, dass wir in Zukunft nicht weniger, sondern mehr Wandel haben werden. Folgerichtig ist das letzte Kapitel dem Aufbau der Wandlungsfähigkeit des eigenen Bereiches gewidmet. Falls Ihnen das alles noch zu wenig praktisch war, liefert der Autor gleich noch die detaillierte Anleitung für einen Workshop zum Wandel mit – eine runde Sache.

Zusammengefasst

Change Management ist im Langzeithoch. Viele Modelle, Konzepte und «approaches» wurden in der Zwischenzeit vorgestellt (einige auch hier). Führungstark im Wandel möchte diese Liste nicht ergänzen, sondern geht anders an die Sache heran. Es identifiziert die wichtigsten Probleme und gibt ganz handfeste Tipps für Führungskräfte. Auch das gab es schon anderswo. Die Einzigartigkeit dieses Ratgebers liegt in der Zielgruppe: dem mittleren Management. Anderswo verächtlich als Lähmschicht bezeichnet, die Schicht der Verhinderer, nimmt Groth die zentrale Funktion dieser Gruppe nicht nur wahr, sondern liefert diejenigen Tipps, die auf dieser Stufe auch wirklich brauchbar und anwendbar sind. Wenn Sie zu dieser Zielgruppe gehören, sei Ihnen das Buch empfohlen. Falls nicht, wird es ihnen auf keinen Fall schaden, Groth schreibt flüssig, die Empfehlungen sind stimmig und die Cartoons treffen.

Gelesen von:

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

