

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Konrad Stadler**
Titel: Die Kultur des Veränderns – Führen in Zeiten des Umbruchs
Jahr: 2009
Verlag: Deutscher Taschenbuch Verlag
Umfang: 240 Seiten
ISBN: 978-3-423-24764-1
Web: www.dtv.de



«Führen kann man oder man kann es eben nicht»

Wie würden Sie diese Aussage beurteilen? Völlig richtig, völlig falsch oder etwas dazwischen? Inwiefern entscheidet Talent, was ist Charaktersache, was lässt sich üben und in Seminaren verbessern und was ist nichts anderes als gesunder Menschenverstand?

Wer sich über Führung Gedanken macht, kommt unweigerlich mit diesen Fragen in Kontakt und gerät – wenn er/sie sich darauf einlässt – auch immer wieder durcheinander. Das Thema Führung ist ungeheuer vielschichtig, man kann es von verschiedenen Seiten her angehen und erhält ganz unterschiedliche Antworten, die allesamt irgendwie richtig scheinen. Die Geschwindigkeit, mit der sich die Umstände im Unternehmen ändern vereinfacht die Sache gewiss nicht. Es wäre doch schön, wenn es einige grundlegende Regeln gäbe, die bewährt, richtig und sogar noch gut trainierbar und anwendbar wären, etwas Stabiles in der Hektik der Veränderungswellen, nützlich und sinnstiftend.

Wenn Sie sich durch diese ersten Sätze angesprochen fühlen, dann gibt es ein Buch für Sie, das näher an dieses Ziel herankommt als alles andere, was ich zum Thema schon in der Hand hatte. Sie müssen aber 2 Dinge mitbringen, sonst können Sie diesen Nutzen m.E. nicht aus dem Buch ziehen: Erstens, Sie müssen offen für das Buch sein. Es wird Sie herausfordern mit einer Mixtur aus Philosophie, gesundem Menschenverstand, Etymologie und Religion und auch einem Schuss Betriebswirtschaft. Zweitens: Sie müssen etwas Zeit mitbringen. Das Buch verlangt von Ihnen Muse zum Nachdenken und ich finde, sie sollten es von Anfang bis zum Ende durchlesen.

Der Autor, Konrad Stadler, studierte Philosophie und Erwachsenenbildung. Er ist Berater und Trainer, sein Steckpferd ist die Unternehmung und Führungskultur und darum geht es auch in diesem Buch.

Zu Struktur und Inhalt

Für einen Betriebswirt ist es gar nicht so einfach, Struktur und Inhalt zu beschreiben. Die sonst üblichen Übersichtscharts und Modelle, Kästchen und Tabellen fehlen fast völlig. Anstelle der (meist) englischen BWL-Ausdrücke treten deutsche Begriffe wie «Fürstenspiegel». Am Anfang muss ich die Begriffe übersetzen in die mir geläufige Sprache, mit der Zeit genieße ich aber die ungewohnten Wörter, und es öffnen sich mir langsam die die Türen für neue Gedanken. Das Buch gliedert sich in 3 Teile: Werte, Führungskultur und Wandel meistern.

Im ersten Teil führt der Autor den Leser langsam in seine Weltsicht ein. Er erklärt die organisatorischen Herausforderungen moderner Unternehmen und macht klar, dass das Potenzial nur durch Kooperation genutzt werden kann. Dabei webt er Gedanken des Wissensmanagements, der Systemtheorie und der Selbstorganisation geschickt ein, ohne dabei kompliziert zu werden. Das erreicht er mit Gleichnissen (das biblische Gleichnis vom Sämann), mit prägnanten Zitaten von Unternehmern («unserer Unternehmung häutet sich im 5-Jahres-Takt») und kurzen Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels. Erfolgreich kann dabei nur sein, wer den Menschen ganz einbinden kann, ihn mit einbezieht und Sinn vermitteln

kann. «Zu wissen, dass man das Leben anderer verbessert gibt ein gutes Gefühl und motiviert mehr als ein Incentive». Im Kapitel taucht immer wieder der Wert als zentrales Leitmotiv auf. Damit sind aber nicht Floskeln wie «Vertrauenskultur o.ä.» gemeint sondern vielmehr wertvolle Leitlinien, welche in der Veränderung die nötige Stabilität bringen und im täglichen Handeln (im Kleinen) für jeden ersichtlich sind.

«Erfolgreich kann nur sein, wer den Menschen ganz einbinden kann, ihn mit einbezieht und Sinn vermitteln kann.»

So vorbereitet geht es in den 2. Teil, der mit dem abendländischen Wertedenken beginnt und ein zentrales Wort einführt: den Fürstenspiegel. In der Vergangenheit wurde den Machthabern immer wieder von Gelehrten der Spiegel vorgehalten, ob sie tugendhaft seien und ihre Taten ethisch vertretbar. Ein solcher «Fürstenspiegel» wird in der Folge im Buch aufgebaut. Als Grundlage dienen Platons 4 Kardinaltugenden zeitgemäss interpretiert als Klarheit, Mut, Mass und Fairness. Als Gegenstück dazu dienen die 7 Todsünden. Überraschend und ernüchternd, wie aktuell diese Fehlhaltungen sich – geschickt durch den Autor interpretiert – heute anhören. Und spannend, welche Vorschläge da angeboten werden, um die positiven Aspekte, die sich hinter einer «Sünde» verstecken, zum Vorschein zu holen. Der Teil schliesst mit 4 Führungsarchetypen ab. Auch hier zeigen sich die geistigen Väter bei der Wortwahl «der strenge Meister und Lehrer», «der geistige Vater», «der weise Arzt», «der gute Hirte».

Im 3. Teil «Wandel meistern – mit Balance und Werte-kompetenz» kombiniert der Autor die verschiedenen Gedankenstränge in einen stimmigen «Fürstenspiegel für Führungskräfte». Zunächst zeigt er auf, wie wichtig Gleichgewichte sind, Wandel und Stabilität, Beschleunigung

und Verlangsamung. Diesmal sät er den Gedankensamen mittels eines Bildes aus der Medizin, dem Krankheitsbild der Spastik. Und nun erhält der Leser sogar noch ein Modell: die Kompetenzpyramide. Sie zeigt, dass über der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz die «Wertekompetenz» steht, die mit 4 Kennzeichen beschreiben werden kann: Achtsamkeit, Sinnerschliessung, Glaubwürdigkeit und Rückbindung. Dies ist der moderne Fürstenspiegel.

Zusammengefasst

Es gibt kaum ein Buch, bei dem ich so viele Passagen angestrichen habe, wie in diesem. Erstaunlich, wie aus verschiedenen Disziplinen und Denkrichtungen so viele Hinweise auf dieses zentrale Thema in den modernen Unternehmen gewonnen werden kann. Sieht man sich die Seite mit der weiterführenden Literatur an, dann kann man das Denkuniversum, das hinter den Ausführungen steht, nur erahnen. Dabei bleibt der Autor einfach, ehrlich und spickt die Passagen mit Metaphern, Geschichten und Praxishinweisen, sodass es dennoch flüssig zu lesen ist. Der Leser muss aber Zeit und Offenheit für das Buch mitbringen. Wer schnell die wichtigsten Tools zum Thema Veränderung und Führen zusammengefasst haben will, wird an dieser Lektüre wenig Freude haben. Wer sich nicht auf die Gedankenreise einlässt, kann dem Buch wohl wenig abgewinnen. Wer sich aber einlässt, der entdeckt eine Fülle von (kleinen und grossen) Anregungen, Rat-schlägen, Gestaltungshilfen Bildern und Metaphern, die es allein schon wertvoll machen. Liest man das Buch von vorne bis hinten durch, dann erkennt man im «modernen Fürstenspiegel» ganz zum Schluss ein klares, einfaches und dennoch reiches Modell für das «Führen in Zeiten des Umbruches».

Gelesen von:

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

