

Rezensionen vorgestellt von Joachim Freimuth (JF), Oliver Haas (OH), Martin Hillebrand (MH), Elizabeth Kandziora (EK), John Kayser (JK), Gerhard P. Krejci (GK), Hubert Kuhn (HK), Tania Lieckweg (TL), Marcel Schütz (MS), Stefan Teufl (ST) und Karsten Trebesch (KT).



Hubert Kuhn, Volkswirt, Trainer für Gruppendynamik DAGG und Organisationsberater, Schwerpunkte: Führungskräfte-Training, Diversity in Gruppen und Organisationen
E-Mail: info@hubertkuhn.de



Dr. Tania Lieckweg, Organisationsberaterin und Partnerin der osb international
E-Mail: tania.lieckweg@osb-i.com



Marcel Schütz, M.A., Gastforscher, Doktorand, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement
E-Mail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de



Dr. Stefan Teufl, Head Learning & Development in einer Bank. Schwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung, interne Organisationsberatung
E-Mail: stefan.teufl@unicreditgroup.at



Karsten Trebesch, Trebesch & Asociados, Beratung für Unternehmensentwicklung und Veränderungsmanagement. Mitbegründer der ZOE
E-Mail: trebesch@trebesch-asociados.de

sation der Zukunft nach dem Bild der Herausgeber ausschließlich in den USA zu finden sei. So interessant die Beispiele wie Wal Mart oder die Girl Scouts auch sind, so sehr vermisst man Beispiele von Organisationen aus Europa oder auch Asien in dem Buch. Wenn schon über Zukunft gesprochen wird, wäre der Blick über den kontinentalen Tellerrand durchaus angebracht gewesen.

Nichtsdestotrotz ist das Buch für Führungskräfte, Berater, Akademiker sowie jeden, der an der Zukunft von Organisationen interessiert ist, durchgehend zu empfehlen. (OH)



Rudolf Wimmer/Katrin Glatzel/
Tania Lieckweg (Hrsg)

Beratung im Dritten Modus

Die Kunst, Komplexität zu nutzen

Carl-Auer 2014, 436 Seiten, Euro 39,
ISBN 978-3-849-70035-5

Zur Zielgruppe dieses Buches gehört, wer mit komplexen Veränderungsprozessen in Organisationen zu tun hat. Die Herausgeber und fast alle Autoren können aus einem großen Erfahrungsschatz schöpfen. Die Grundidee lautet: Organisationen sind sinnverarbeitende Systeme und müssen gleichzeitig die Dimensionen der Aufgabe, der Zeit und der sozialen Beziehungen bearbeiten. Nachvollziehbar und einleuchtend wird gezeigt, wie Beratung «im dritten Modus» mit diesen drei Blickwinkeln es erleichtert,

Komplexität zu nutzen. Die allgemeinen Artikel spannen dabei das systemtheoretische Verständnis in vergleichbar einfachen Worten auf und zeigen zum Beispiel, welche Fragen zu welcher Dimension gehören und welche beim Kundengespräch hilfreich sein können. Damit können Berater aber auch Führungskräfte gerade bei sehr komplexen Projekten den Überblick behalten.

Wie dies in der Praxis aussehen kann, beschreiben ausführlich die insgesamt 16 Fallstudien aus ganz unterschiedlichen Bereichen: Finanzdienstleitung, Behörden, Hilfsorganisationen, Maschinenbau. Zur besseren Orientierung werden die Cases jeweils unter die Überschriften Strategie, Internationalisierung, Organisationsdesign, Change Management, Leadership und HR-Management geclustert. Fundiert und aufschlussreich vermittelt jeweils ein einleitender Artikel die Grundideen der Beratergruppe, die dann in Fallbeispielen aus der Praxis untersucht werden. Ein Prinzip der Leadership-Qualifizierung ist es, die Führungsfortbildung eng an die jeweilige Realität der Organisation anzubinden. Hier besteht eine Möglichkeit darin, in das Curriculum neben aktionsorientiertem (Seminar-)Lernen auch reale Praxisaufgaben zu integrieren. Die andere und durchaus innovative Methode ist es, reale und aktuelle Aufgaben der Organisation von Projektgruppen bearbeiten zu lassen und das (individuelle) Führungslernen begleitend dazu durchzuführen. Wie dieses Prinzip umgesetzt werden kann, zeigen zwei interessante Beispiele aus Großunternehmen.

Ungewöhnlich an diesem Buch ist zudem, dass verschiedene Beratungsaufträge über mehrere Jahre durchgeführt wurden und so auch Langzeitwirkungen reflektiert werden können. Wie kann bei jahrelanger Kooperation einer «gemeinsamen Betriebsblindheit» entgegen gewirkt werden? Anregend sind hier die gewählten Beispiele, etwa die Kunden der Kunden zum Abendessen mit dem Top-Management einzuladen oder eine

«learning journey» zu Konkurrenten oder regelmäßige Teamentwicklung mit Outdoor-Elementen... Erfrischend ist dabei, gerade auch im Unterschied zu manch anderen Büchern aus Unternehmensberatungen, dass hier auch weniger gelungene Projekte vorgestellt und reflektiert werden. Denn auch aus dem Scheitern können alle lernen.

Insgesamt ein interessantes und spannendes Buch, das dazu anregt, Komplexität in der Beratung von Organisationen zu nutzen. (HK)



Klaus Hurrelmann/Erik Albrecht
Die heimlichen Revolutionäre
 Wie die Generation Y unsere Welt verändert
 Beltz 2014, 255 Seiten, Euro 18.95,
 ISBN 978-3-407-85976-1

Die Generation Y ist ein Rätsel: Wer sind sie? Was wollen sie? Wie führt man sie? Und sind sie wirklich so anders? Diese und andere Fragen zur Generation Y stellen sich derzeit in vielen Unternehmen. Das Buch von Klaus Hurrelmann und Erik Albrecht gibt Antworten auf diese Fragen. Das Besondere an diesen Antworten ist, dass sie aus der Zusammenarbeit eines Wissenschaftlers der 68-er-Generation und eines Journalisten der Generation X entstanden sind. So werden wissenschaftliche Studien verknüpft mit Porträts einzelner Mitglieder der Generation Y. Das macht das Buch

unterhaltsam und sehr lesenswert. Denn hinterher hat man tatsächlich den Eindruck, die Generation Y besser zu kennen. Das liegt sicher auch an der ausgewiesenen Expertise von Klaus Hurrelmann, der Autor zahlreicher Jugendstudien ist.

Das Buch ist eine anregende Lektüre für Führungskräfte, HR-Verantwortliche und für Politiker. Es gibt Einblick in die Lebenswelt der Generation Y, in ihre Wertvorstellungen zu Beruf, Familie, Medien, Freizeit und Politik. Und so erklärt sich auch der Untertitel des Buches: Die Generation Y marschiert nicht in Protestmärschen, wie die 68-er, sie haben kein politisches Programm, sondern sie verändern immer dann, wenn es nötig ist. Es ist dieser Pragmatismus, der sie die Ungewissheit aushalten lässt. Und da sich der Pragmatismus bei ihnen stets mit einer Frage nach dem Sinn verbindet, werden sie an den Stellen, wo sie ihn sehen, hoch wirksam – so macht man heimlich Revolution. (TL)



Scott Berkun
Mein Jahr ohne Hosen
 Arbeiten für das Unternehmen von morgen
 Wiley-VCH 2014, 288 Seiten, Euro 20.40,
 ISBN 978-3-527-50803-7

Ach sieh mal an, was für eine ausgefallene Cover-Gestaltung: Eine Jeans! Macht ja Sinn, denn im Buchtitel geht es ja auch

um Hosen. Aber, das ist ja gar nicht das Cover, sondern lediglich ein Umschlag hinter dem sich ... huch, eine Unterhose befindet. Das ist doch mal ein Hingucker für ein Managementbuch. Bravo! Die Geschichte hierzu löse ich am Ende der Buchbesprechung auf. So viel zur Verpackung, nun zum Inhalt.

Wenn erfolgreiche Unternehmer, Firmengründer, Manager oder Berater Bücher veröffentlichen, kann das durchaus auch nach hinten losgehen. Nicht selten sind dies dann seitenlange Bauchnabelbetrachtungen mit viel «Ich»-Bezug. Selbstreflektion ist dagegen fehl am Platz. Scott Berkun ist genau das Gegenteil. Als Manager bei Microsoft war er über viele Jahre am Puls der globalen IT-Entwicklungen und entwickelte u. a. Suchmaschinen wie den Internet Explorer. 2010 war damit für ihn Schluss. Berkun beendete sein Arbeitsverhältnis mit Microsoft und verabschiedete sich gleichzeitig auch von vielen gängigen Routinen der Unternehmenswelt: Büroräume, feste Arbeitszeiten, Regeln, Meetings oder Mitarbeiter- und Führungsfeedbackgespräche. Er wechselte als Teamleiter zum Wordpress-Anbieter Automattic.

Trotz des Verbleibs in der gleichen Branche, war der Wechsel für Berkun wie beruflich neu laufen zu lernen. Denn feste Hierarchien, E-Mail-Wahnsinn oder definierte Arbeitsabläufe waren Fehlanzeige. «Sie benutzten kaum E-Mails, brachten täglich Neuheiten auf den Markt und arbeiteten ganz nach Lust und Laune überall auf der Welt». Man kann sich Berkun bildlich vorstellen, wie er mit offenem Munde vor seinem heimischen Computer sitzt (ja, nicht im Büro) und sich fragt, ob das alles mit rechten Dingen zugeht. So ähnelt das Buch an manchen Stellen auch eher einem sozialanthropologischen Bericht, bei dem ein Forscher neugierig die Kultur eines exotischen Volksstammes erforscht. Statt aber nur teilnehmender Beobachter zu sein, bringt sich Berkun ein, reflektiert und setzt seine Beobachtungen in den ihm bekannten Arbeitskontext. Genau

das macht das Buch so wertvoll: Berkun erhebt nicht alles, was er bei Automattic erlebt hat, zur neuen Organisationsmaxime. Dagegen gelingt es ihm, ein differenziertes und deshalb realistisches und anschlussfähiges Bild zu skizzieren, was vor allem zum Nachdenken anregt.

Die besondere Stärke des Buchs liegt in seiner plastischen Darstellungskraft des Unternehmensalltags bei Automattic: Es zählen Ergebnisse, völlig unabhängig davon, ob man vormittags Golf spielte oder die Nacht durchgearbeitet hat. Interessant auch seine Interpretation zum Stichwort Innovation: «Der grundlegende Fehler, den Firmen machen, die über Innovationen reden, ist die Tatsache, dass sie die Eintrittsbarrieren zu hoch legen. Viele Experimente sind nötig, um gute Ideen von schlechten zu unterscheiden», so Berkun.

Die Frage, ob sich das Buch für Sie eignet, lässt sich eventuell anhand der folgenden Fragen beantworten: Erscheint Ihnen die Vorstellung, nicht im Büro sondern von überall arbeiten zu können zunehmend attraktiver? Erleben Sie Teammeetings oder Strategieklausuren oftmals als uninspiriert und folgenlos? Beobachten Sie in Ihrem beruflichen Umfeld einen primären Fokus auf den Prozess und weniger das Ergebnis? Haben Sie überall leicht genickt? Dann sind die 20 Euro für dieses Buch gut investiertes Geld, denn Sie werden zu diesen und weiteren Fragen der Organisationsgestaltung weitere Denkanstöße erhalten. Egal ob Sie Unternehmen oder Teams leiten, Berater oder Coach sind oder einfach nur an der Zukunft der Organisation interessiert sind, das Buch lohnt sich.

Abschließend noch die Auflösung der Geschichte mit der Unterhose: Die ersten Reaktionen der Buchhändler auf das Cover mit Unterhose waren alles andere als wohlwollend – auch weil es nur wenig zum Inhalt des Buches passte. Es bestand die Gefahr, dass das Buch von den Händlern boykottiert wird. Gleichzeitig wollte sich der Verlag auch nicht verbiegen. Und so kam es zu der Papierbande-

role mit Jeans. Ich habe diese übrigens bereits entsorgt und verfüge nun mit Stolz über ein Managementbuch mit einer Unterhose als Umschlagsdesign. (OH)



Henning Patzner

Creative Explosion

Neue Sprengkraft für Ideen, Innovationen und Kreativprozesse
Campus 2014, 218 Seiten, Euro 34.99,
ISBN 978-3-593-50153-6

In sechs Kapiteln skizziert der Ex-Art Director, Trainer und Berater Henning Patzner sehr unterhaltsam seine Einsichten und Erfahrungen zu Kreativ- und Innovationsprozessen.

Zwei Säulen prägen das Buch: Zum einen beschreibt der Autor das Ideenteam: idealtypisch bestehend aus einer Triade von Ideator, Modulator und Animator. Ein kleiner Selbsttest ermöglicht festzustellen, wohin der Leser persönlich tendiert. Die zweite Säule beschreibt die Innovationskultur. Auch hier gibt es, neben vielen Hinweisen und Anekdoten, eine Checkliste zur Einordnung der eigenen Organisation.

Nun folgen die vier Kapitel zu den einzelnen Phasen des Kreativprozesses: Ideengenerierung, Ideenpräsentation, Ideenbewertung und Ideenumsetzung. Durch dieses ganzheitliche Methodenmodell wird deutlich, was es alles braucht, um eine Idee zum Leben zu bringen. Jedes Kapitel enthält eine Men-

ge an praktischen Übungen und Vorschlägen zur Gestaltung der einzelnen Schritte.

Positiv gefällt der flüssige Schreibstil, die plakativen und bildhaften Beispiele aus der Werbung sowie die vielen Zitate und Verweise auf nutzbare Quellen. Auch grafisch ist das Buch sorgfältig und liebevoll gestaltet. Manchmal tauchen in den vier Prozessphasen erstaunliche Randthemen auf, die zumindest auf den ersten Blick überraschend sind. Erfreulicherweise findet der Autor aber immer wieder zu seinem roten Faden zurück. Die Sprache ist für meinen Geschmack manchmal allerdings zu martialisch.

Insgesamt ist Creative Explosion aber ein sehr empfehlenswertes Buch, gerade für einen fundierten Einstieg in das Thema Kreativität. Dank der zahlreichen Anregungen, der neuen und alten Ideen sowie der vielen für Beratung und Training verwendbaren Materialhinweise ist es auch sehr lesenswert für erfahrene Berater und Führungskräfte. (MH)



George Norman/Darlene C. Chisholm

Dictionary of Industrial Organization

Edward Elgar Publishers 2013
352 Seiten, GBP 120,
ISBN 978-1-843-76914-9

Dieser Band ist ein Lexikon und in dieser Form einmalig. Die Zusammenstellung durch zwei Ökonomen erfolgte vor dem Hintergrund der neueren bzw. eigent-

lich gar nicht so neuen, sondern erst jetzt rezipierten ökonomischen Theorie der Unternehmung und ihrer Steuerung in einem komplexen Marktumfeld. Den Autoren kommt das Verdienst zu, in sehr konziser und gleichwohl verständlicher Form, die neuen Begrifflichkeiten zusammengestellt und verständlich erläutert zu haben. Das geht naturgemäß nicht in die Tiefe, aber man hat zunächst einmal einen ersten Begriff.

Der Band ist interessant vor allem für Leser, die ohne besondere Vorkenntnisse in Theorie oder Praxis mit ökonomischer Theorie konfrontiert werden und einen ersten Einblick benötigen, um zu wissen, wovon die Rede ist. (JF)



Manfred Gührs/Claus Nowak

Das konstruktive Gespräch

Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse
Limmer 2014, 333 Seiten, Euro 35,
ISBN 978-3-928-92200-5

«Kommunikation ist unwahrscheinlich», konstatiert Niklas Luhmann. Unwahrscheinlich, zu verstehen. Unwahrscheinlich, den Adressaten zu erreichen. Unwahrscheinlich, erfolgreich anzudocken und folglich unwahrscheinlich, kommunikative Anschlüsse zu erzielen.

Nach dem Lesen dieses anregenden und Gesprächssituationen erhellenden Buches von Manfred Gührs und Claus

Nowak, besteht für manche Rezipienten potenziell eine größere Chance, Kommunikation wahrscheinlicher zu gestalten. Dieser Leitfaden basiert auf Konzepten der Transaktionsanalyse und fokussiert problematische Gespräche, in denen es um Klärungswünsche geht. Die Wahrnehmungsfähigkeit der Leser für unproduktive Gesprächssituationen wird geschärft, und die Autoren tragen dazu bei, ein wenig eher zu verstehen, was eigentlich «gespielt» wird. Ihr Leitfaden erleichtert die Auswahl möglicher Reaktionen auf dieses neue Verständnis.

Theoretische Elemente sind so geschickt als Hintergrundbeleuchtung installiert, dass sie die Gesprächspraxis von vielen Seiten erhellen.

Vier Abschnitte gliedern das Buch: Auf die Grundlagen folgen im zweiten Teil die Grundregeln für die Gesprächsführung. Der dritte Teil beleuchtet die Konzepte der Transaktionsanalyse und verhandelt dabei auch das Ich-Zustands-Modell. Es präsentiert zudem eine umfassende Darstellung des Dramadriehcks mit entsprechenden Folgewirkungen, wie den Eskalationsstufen der Abwertung. Das bekannte «Berta, das Ei ist hart!» veranschaulicht, wie aufmerksam Lorient alltägliche Gesprächssituationen analysiert hat. Mit diesem Beispiel illustrieren die Autoren ihre vorher vorgestellten Theoriemodelle.

Im vierten Teil geht es um Strategien: «Mit jedem Gespräch begeben sich auf einen Weg, der durch ein mehr oder weniger dichtes Geflecht von Informationen unterschiedlichster Art führt.» (S. 197). Wie lässt sich in unübersichtlichen Situationen die Orientierung behalten oder wiederfinden? Die vorgestellten Gesprächsstrategien bieten da eine sehr praxis- und lösungsorientierte Steuerung angemessener Reaktionen.

Dieser «Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse» erschien 2014 bereits in der 7. überarbeiteten Auflage und bietet eine ergänzende Begleitung in Form des Trainingshandbuchs

zur konstruktiven Gesprächsführung (mit beiliegender CD). Insgesamt eine bestens strukturierte und praxisorientierte Schatzkiste mit Übungen, Handouts und Theorie-Inputs, die sehr für die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen, zum Austausch von Feedback, zur Konfliktmoderation oder Beziehungsklärung zu empfehlen ist. (EK)



Victoria von Groddeck/
Sylvia Marlene Wilz (Hrsg.)

Formalität und Informalität in Organisationen

Springer VS 2015, 368 Seiten,
Euro 51.39, ISBN 978-3-658-00602-0

Formalität und Informalität sind Klassiker der Organisationssoziologie. Nicht ganz neu, aber immer wieder aktuell. Beide können nicht mit, aber gleichzeitig nicht ohne einander leben. Das kennen nicht nur manche Ehepaare, sondern das ist auch in der Organisationsforschung ein längst bekanntes Phänomen.

Die formale Struktur der Organisation mit ihren Regeln, Standards und Routinen ist die «Schauseite», also der Darstellungswert der Organisation nach außen, die nicht selten in zermürbender Fassadenarbeit ausartet. Die formalen Strukturen bilden auch ein Bündel an Erwartungen, wie sich ein Mitglied einer Organisation in seiner Position zu verhalten hat. Somit ist die Erwartung, dass das Verhalten von Mitgliedern vorher-

sehbar und somit leichter kontrollierbar ist.

Informalität ist im Anschluss an die Human Relations Bewegung der Hort der Menschlichkeit im «stahlharten Gehäuse» (Max Weber). Sozusagen die menschliche Seite, die sich durch spontane Beziehungen, Gruppenbildungen und Interaktionen jenseits der Formalstruktur bildet.

Die Beiträge für diesen Sammelband entstanden auf der von der Sektion Organisationssoziologie durchgeführten Tagung «Auf dem Papier und zwischen den Zeilen – Formalität und Informalität in Organisationen». Zwei Diskussionspunkte werden dabei erörtert: Erstens, die empirisch noch offene Frage, wann ein organisationales Phänomen als formal oder informal zu behandeln ist, und zweitens die Einsicht, dass Formales und Informales direkt miteinander verknüpft sind.

Die 15 Artikel sind durchweg theorie-lastig und voraussetzungsvoll zu lesen. Hervorzuheben ist dabei der Beitrag «Die Listen der Organisation». Darin wird (zuweilen süffisant) über die «Ästhetik» und steigende Dichte von Berichten und Listen (z. B. Excel) aller Art berichtet. Vor allem das in der Banken- und Finanzwelt auftretende Phänomen, alles zu verschriftlichen und zu dokumentieren, bezeichnet als «die Stiftung von Wirklichkeiten durch die Reproduktion von Zahlen aus Zahlen» (S.358).

Artikel mit Empirie-Bezug sind die empfehlenswerten Beiträge über «Politische Beratung», «Paradoxien der Compliance-Kontrolle» sowie instruktiv «Die geheimen Spielregeln der Organisation». Anhand von drei Fallstudien wird hier der Management Klassiker «The unwritten rules of the game» von Peter Scott Morgan rekonstruiert.

Das Buch empfiehlt sich vornehmlich für Wissenschaftler, aber auch durchaus für Praktiker, die ihr Verständnis über Organisationen erweitern wollen und damit auch zur Realitätsbewältigung von «Change» einen lesenswerten Eindruck bekommen. (ST)



Alexander Gruber

Beraten nach Zahlen

Über Steuerungsinstrumente und Kennzahlen in Beratungsprojekten
Springer VS 2014, 120 Seiten, Euro 29.99, ISBN 978-3-658-06158-6

Beratungsprojekte sind aus der Unternehmensentwicklung kaum mehr wegzudenken. Mit «Beraten nach Zahlen» präsentiert der Bielefelder Organisationssoziologe Alexander Gruber eine sehr lesenswerte, kompakte Studie zur Beratungstätigkeit in Organisationen.

Gruber rekonstruiert Funktionen eines Beratungsprojektes im Personalmanagement. Seine qualitative Fallstudie offenbart einen äußerst diffusen, von ursprünglicher Zwecksetzung losgelösten, dafür aber mit organisationspolitischen Interessen, Verteilungsansprüchen und gruppenspezifischen Befindlichkeiten überformten Beratungsprozess. Steht zu Beginn eine über (tendenziell willkürlich konstruierte) Kennzahlen strukturierte Personalarbeit im Mittelpunkt, deren Ziel die Einstufung und Entwicklung von Beschäftigten nach Verfahren der Kompetenzmessung sein soll, zeigt die soziologische Analyse, wie das Reformprojekt sich zu einem durch beliebige Machtansprüche und Interessenlagen geprägten Aushandlungsprozess der beteiligten Organisationsmitglieder und der Geschäftsführung entwickelt.

Die ursprünglich verfolgten Ziele werden nach und nach durch andere, infor-

melle und latente Funktionen überlagert. Die Zweckentfremdung des angestoßenen Projektes kann in der Organisation aber nicht offen kommuniziert werden. Es profitieren unterschiedliche Gruppen von der heimlichen Anheftung bereichs- und handlungsspezifischer Interessen. Auch dem Personalmanagement kommt die Gemengelage hintergründiger Funktionen zupass, da das Thema Personal so mit unterschiedlichen Motiven dauerhaft in der Diskussion bleibt und die Bedeutsamkeit der Personalabteilung aufwendig inszeniert werden kann. Faktisch jedoch liegt die politische Gestaltungsmacht über die Personalentscheidungen in anderen Händen. Indes gelingt es den Unternehmensberatern sich ebenso flexibel wie beliebig auf die unerwarteten organisationalen Zwänge und Ansprüche einzulassen, um auf jeden Fall aus dem Projekt am Ende Profit schlagen zu können. Die anfänglich so sehr im Mittelpunkt stehende personalwirtschaftliche Kompetenzorientierung hat zuletzt im Wesentlichen die Funktion einer aufgehübschten Fassade, hinter der jene relevanten personalpolitischen Interessen in nicht offen kommunizierbarer Weise verfolgt werden, welche eine gemeinsam beschworene «Vorzeigefunktion» (Kompetenzdiagnostik) überhaupt erst notwendig machen.

Mit dieser Fallstudie wird ein interessanter Beitrag zur Organisationssoziologie geleistet, dessen besondere Qualität sich einer sehr dichten und sorgsam Analyse verdankt. Sehr gelungen ist die Verbindung der Untersuchung mit organisationswissenschaftlichen Grundsatzarbeiten. Intensiv wurden fruchtbare Bezüge besonders zur Systemtheorie Niklas Luhmanns und zum Neoinstitutionalismus, der Organisationen wesentlich über Anpassungsverhalten gegenüber deren Umwelt beschreibt, entwickelt. Angesichts einer zunehmend theoriereduzierten und zuweilen regelrecht unkritischen Unternehmensforschung sind substantiierte Beiträge wie dieser ausgesprochen begrüßenswert. Grubers Arbeit stellt we-

sentliche Annahmen über Rationalität in Beratungsprojekten qualifiziert in Frage. Sie wird in der Beratungspraxis gewiss auch Widerspruch auslösen, kann aber ebenso zum Nachdenken anregen und eine nicht gerade handelsübliche Sicht auf Zwecke und Umsetzung von Beratungstätigkeit in Organisationen eröffnen.

Damit eignet sich das Buch besonders für jene, die sich für sozialwissenschaftlich begründete Ansätze in der Beratungs- und Organisationsforschung interessieren. Außerdem für Berater sowie Personaler, die die Bereitschaft aufbringen mögen, ihre Arbeit aus einer distanzierten, theoretisch reflektierten Perspektive beleuchtet zu sehen. Abschließende Implikationen und Prämissen für die Praxis bleiben – was manche enttäuschen wird – jedoch aus. Gerade in diesem, nur folgerichtigen Verzicht kann der überzeugende wissenschaftliche Gehalt der Arbeit gesehen werden. (MS)



Hubert Lobnig/Ralph Grossmann
**Organisationsentwicklung
im Krankenhaus**

Medizinisch Wissenschaftliche
Verlagsgesellschaft 2013, 286 Seiten,
Euro 74.95, ISBN 978-3-954-66002-5

Im ersten Teil dieses Buches erarbeiten Lobnig und Grossmann auf knapp 90 Seiten Grundlagen und Interventionskonzepte, die ihnen für die Organisationsentwicklung im Krankenhaus relevant

erscheinen. Dabei spannen sie den Bogen von grundsätzlichen Überlegungen und theoretischen Leitdefinitionen, über praktische Gestaltung von Interventionen, die ein äußerst komplexes Umfeld, in dem Krankenhäuser aktiv sind, berücksichtigen müssen.

Im zweiten Teil verknüpfen insgesamt zehn Autoren (allesamt Experten mit langjähriger Erfahrung und ausführlich dokumentierten Publikationen) in sieben Berichten spezielle Herausforderungen des Gesundheitsbetriebes mit kurzen Praxisbeispielen aus Beratungsaufträgen: Grossmann/Greulich beschreiben die für Organisationsarbeit erforderlichen Handlungsfelder, die sich für Personen mit Führungsverantwortung in Expertenorganisationen stellen. Prammer plädiert für eine funktionale und «klientenorientierte» Sichtweise der Leistungsprozesse in Krankenhäusern, die sich durchaus auch für andere Organisationen ableiten lässt. Lobnig/Ernst zeigen sehr überzeugend, wie die Organisationsentwicklung die Behandlung von Qualitätsmanagement erleichtert. Dabei empfehlen sie nicht nur die Konzentration auf fachliche, sondern auch die Fokussierung auf Prozess- und Organisationskompetenzen. Garbsch/Grossmann/Scala beschreiben am Beispiel eines Praxisprojektes, wie bei der Arbeit am Thema Führung die Entwicklung von Personen und Organisationen verknüpft werden kann. Leser profitieren hier nicht nur von der Beschreibung des Vorgehens, sondern auch von der Reflexion der verbundenen Schwierigkeiten und Stolpersteine. An Hand eines sehr umfassenden Beratungsprojektes gehen Grossmann/Prammer/Neugebauer der Frage nach der Entwicklung von interorganisationalen Kooperationen nach. Untermarzoner beschäftigt sich mit der Rollengestaltung der internen Organisationsentwicklung, die sie sowohl als beratende als auch als führende Funktion betrachtet. Zukünftige Aufgaben werden von internen Beratern vermehrt dynamische und flexible Rollengestaltung abverlangen. Empiri-

sche Studien und eigene Erfahrungen am Beispiel der Etablierung einer stärkeren Patientenorientierung in Gesundheitseinrichtungen dienen Wolf zu seinem Argument, kulturelle Veränderungen und Organisationsentwicklung eng zu verzahnen.

Zusammenfassend scheint in diesem Buch die Verknüpfung von Organisationsentwicklung, systemischer Beratung und gruppendynamischem Verständnis mehr als gelungen. Insofern bietet es einen interessanten Beitrag zu den aktuellen Diskussionen in der Berater-Community. Wenngleich die Entwicklung des Systems Krankenhaus im Vordergrund steht, finden sich viele sehr anregende Überlegungen auch für andere Organisationstypen. Das Buch ist für Berater, Führungskräfte und Personalverantwortliche von Expertenorganisationen besonders empfehlenswert. (GK)



Marco Böhmer

**Die Form(en) von Führung,
Leadership und Management**

Eine differenztheoretische Explizierung
Carl-Auer 2014, 313 Seiten, Euro 27.95,
ISBN 978-3-896-70989-9

Dieses Buch wirft über eine systemtheoretische Betrachtung ein helles, aber für den Leser nicht leicht zugängliches, Licht in den Begriffs-Dschungel rund um die Themen Führung, Leadership und Management. Das Licht ist hell, da es über