

Testgelesen: Neue Bücher zum Thema Führung

Wie gibt man Verantwortung an seine Mitarbeiter ab? Auf welche Weise erreicht man Kooperationsbereitschaft bei den Geführten? Wie kann man führen, ohne zu kontrollieren und zu ermahnen? Vier neue Bücher zum Thema Führung liefern Antworten auf diese Fragen.

► **Detlef Lohmann: Und mittags geh ich heim. Die völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen.** Linde, Wien 2012, 224 Seiten, 19,90 Euro.

Der Autor gewährt interessante Einblicke in seinen Arbeitstag als Geschäftsführer und lädt zum Rundgang durch sein Unternehmen ein. Er verknüpft dies mit der Darstellung seiner Ansichten zu Themen wie Unternehmensorganisation, Kundenorientierung, Vergütung, Besprechungskultur und Personalentwicklung. Seine Überzeugung: Zentraler Erfolgsfaktor sind – neben Kundenorientierung und flachen Hierarchien – Mitarbeiter mit mehr Macht. Statt als fachlich versierter Vorgesetzter seine Mitarbeiter eher zu demotivieren, sollten Führungskräfte insbesondere Verantwortung abgeben und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern. Diese können dann eigenverantwortlich und intrinsisch motiviert flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren. Die übliche pyramidale Unternehmenshierarchie wird somit auf den Kopf gestellt. Lohmann verwendet hierzu das treffende Bild eines Brummkreisels. Führungskräfte werden, wenn sie Verantwortung abgeben, nicht überflüssig, sondern vermeiden ein Schlingern des Brummkreisels. Und sie können im Vertrauen auf ihre Mitarbeiter auch einmal beruhigt mittags heimgehen, um sich str-

tegischen Aufgaben zu widmen. Fazit: Lohmanns Erkenntnisse sind nicht unbedingt neu, er vermittelt sie jedoch sehr praxisnah und authentisch. Das lesenswerte Buch kann auch einen wichtigen Beitrag zur Selbstreflexion leisten.

Andreas Dotzauer ■

► **Markus Jotzo: Loslassen für Führungskräfte. Meine Mitarbeiter schaffen das.** Wiley, Weinheim 2012, 235 Seiten, 19,90 Euro.

Im Mittelpunkt des Buches von Jotzo steht der Alltag von Führungskräften: die ständige Zeitnot zwischen Meetings, Mitarbeiterführung, Feuerwehr spielen, sonstigen Terminen und Hunderten von E-Mails, die gelesen und bearbeitet werden sollen. Dazu kommen die eigenen Projekte und der ewige Zahlendruck. Der Autor konnte selbst einige Jahre Führungserfahrung sammeln – und das merkt man dem Buch an: Es ist weitgehend frei von theoretischen Abhandlungen und bietet dafür eine Fülle von praktischen Handlungsangeboten – für erfahrene Führungskräfte, aber auch für Nachwuchs-Führungskräfte. Der zentrale Ansatz der Ausföhrungen ist, sich um das Wesentliche zu kümmern. Das funktioniert jedoch nur, wenn Führungskräfte ihre Aufgabe als Per-

sonalentwickler wahrnehmen und ihren Mitarbeitern Raum geben, um sich entsprechend einbringen zu können. Delegieren heißt immer auch loslassen – das Ego etwas in den Hintergrund zu rücken, fällt jedoch vielen nicht leicht. Auch dafür bietet das Buch viele Anregungen. Schließlich nimmt der Autor auch die gängigen Zeitfresser wie Meetings und E-Mails aufs Korn – ohne dabei die altbekannten guten Ratschläge der üblichen Zeitmanagement-Ratgeber wiederzukäuen. Die vielen praktischen Beispiele und Alltagssituationen machen das Werk zu einem Lesevergnügen – nicht nur für Führungskräfte.

Alfred Freudenthaler ■

► **Marijan Kosel: Aktiv und konsequent führen. Gute Mitarbeiter sind kein Zufall.** Springer Gabler, Berlin 2012, 208 Seiten, 39,95 Euro.

Im Vorwort fragt der Autor: „Was hat mich bewogen, der Vielzahl der bereits auf dem Markt befindlichen Bücher zum Thema Führung noch eines hinzuzufügen? Worin liegt der Neu-Wert, die Einzigartigkeit dieses Buches?“ Auch wenn Kosel dies dann ausführlich beantwortet, muss ich als Leser sagen: Ich sehe ihn nicht, diesen Mehrwert. Das Buch ist eine nette Zusammenfassung

Die Testleser:



Andreas Dotzauer begleitet als Coach Fach- und Führungskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung. Zudem berät er Unternehmen in PE-/OE-Themen und arbeitet als Dozent, Trainer und Moderator. Schwerpunkte sind Personalmanagement, Führung, Change Management und Konfliktmanagement. Kontakt: info@andreas-dotzauer.de

Alfred Freudenthaler aus Salzburg arbeitet als Trainer, Coach und Mediator. Seine Kernthemen sind Führungskräfteentwicklung, Konfliktmanagement sowie Coaching von Führungskräften, Fachexperten und Teams. Kontakt: training@freudenthaler.com

Robert Kötter ist systemischer Berater, Vortragsredner und Mitinhaber von Zweirat Beratung und Training, Köln. Er leitet Rhetorik- und Medientrainings und coacht Führungskräfte. Zudem forscht er an der Ruhr-Universität Bochum zum Thema interkulturelle Arbeitswelt. Kontakt: koetter@zweirat.de

Dr. Borris Orlikowski arbeitet als Experte für Lean Management bei der HSH-Nordbank AG und verfügt über mehrjährige Erfahrung als Prozessberater im Bankensektor. Kontakt: borris.orlikowski@hsh-nordbank.com

klassischer Führungstheorie, das in drei großen Kapiteln (Rollen- und Führungsverständnis, Selbstführung, Personalführungsinstrumente) die meisten Ideen der vergangenen zwanzig Jahre sauber zusammenfasst. Der Schwerpunkt der Publikation liegt eindeutig beim Kapitel zur Personalführung, das in acht Unterkapitel eingeteilt ist. Zu jedem Unterkapitel wie „Mitarbeitergespräche“ oder „Führen mit Zielen“ gibt es eine ausführliche Literaturliste. Die Zielgruppe des Buches ist dabei eher unteres oder mittleres Management in kleinen oder mittelgroßen Unternehmen. Aktuelle Themen wie „Führen in virtuellen Teams“ oder „Interkulturelles Führen“ berücksichtigt der Autor jedoch gar nicht. Insgesamt ist „Aktiv und konsequent führen“ klar strukturiert und leicht zu lesen, auch wenn eine erfahrene Führungskraft sicherlich viele Stellen überspringen wird.

Robert Kötter ■

► **Rolf Arnold: Wie man führt, ohne zu dominieren. 29 Ideen für ein kluges Leadership.** Carl Auer, Heidelberg 2012, 158 Seiten, 17,95 Euro.

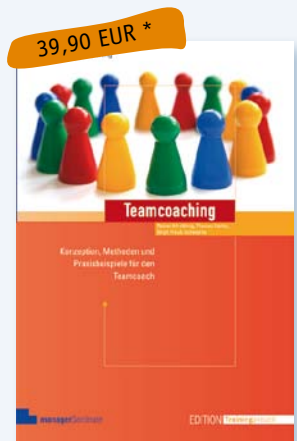
Autoritäre Formen von Führung wie Machtausübung, Kontrolle und Ermahnung sind zwar unmittelbar wirksame, jedoch

keine dauerhaft Synergie stiftenden Ausdrucksformen erfolgreicher Führung, so der Autor. Dort, wo eine Führungskraft auf Machtmittel zurückgreift, gelinge es ihr nicht, die notwendige Resonanz, Aufgeschlossenheit und Kooperationsbereitschaft bei den Geführten zu erreichen. Wer auf Dauer erfolgreich führen will, muss aber genau dazu in der Lage sein: Er muss Vertrauen gewinnen und die Geführten zum Kooperieren bringen. Um dieses Ziel zu erreichen, stellt der Autor 29 Regeln für ein kluges Leadership vor, die er als Handwerkszeug für eine wirksame Gestaltung typischer Führungsanforderungen ansieht. Er stützt sich dabei auf aktuelle Erkenntnisse der Führungsforschung und umfangreiche Praxiserfahrung als Führungskraft und Berater. Die gebotenen Regeln dürfen nicht als ein in sich geschlossenes System aufgefasst werden. Stattdessen fordert der Autor dazu auf, auf Basis der Regeln ein eigenes Regelwerk fortzuschreiben. Denn eine kluge Führungskraft komme nicht umhin, sich selbst zu entwickeln, das eigene Tun zu hinterfragen und sich um Klarheit, Transparenz und Konsequenz zu bemühen.

Borris Orlikowski ■

Die Beurteilungen im Einzelnen – siehe nächste Seite! ►

Neuaufgabe



Alf-Jähmig, Hanke, Preuß-Scheuerle
Teamcoaching
Konzeption, Methoden für den Teamcoach
3. Aufl. 2013, kt., 264 S.
ISBN 978-3-936075-67-0
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-6823
managerSeminare.de/tb/tb-6823

Als Teamcoach fördern Sie die effektive und nachhaltige Zusammenarbeit von Teams, damit diese ihre Arbeitsziele schneller und besser erreichen. Sie begleiten die Teams auf diesem Weg durch ein strukturiertes und methodisches Vorgehen, das Zusammenhänge eines Problems sichtbar macht und lösungsorientierte Handlungsoptionen eröffnet. Das hierfür erforderliche Rüstzeug liefert Ihnen dieses Werk – anhand von vielen Fallbeispielen, Methodenbeschreibungen und praktischen Hilfestellungen.

* Sonderpreis von 39,90 EUR gilt exklusiv für Abonnenten von **Training aktuell**.

Jetzt abonnieren:
trainingaktuell.de/abonnement

	Und mittags geh ich heim.	Loslassen für Führungskräfte.	Aktiv und konsequent führen.
			
Gehalt	Lohmann beschreibt primär seine eigenen Erfahrungen und bezieht daneben generelle betriebswissenschaftliche Aspekte in seine Ausführungen ein. Die Informationsdichte ist passend. 	Das Buch ist leicht lesbar und enthält viele praktische Beispiele und Anregungen. Da oder dort hätte ich mir jedoch etwas mehr Hintergrundinformationen gewünscht. 	Das Buch ist dicht geschrieben. Da der Autor oft mit Bulletpoints und Aufzählungen arbeitet, schafft er es, auf den 184 Textseiten sehr viel Inhalt unterzubringen. Die meisten Themen werden mit konkreten Beispielen – oft aus dem Bereich des Fußballs – illustriert. 
Visuelle Gestaltung	Die Überschriften und Zwischenüberschriften sind groß und deutlich abgesetzt, am Rand jeder Seite steht der Kapitelname. Dank seiner klaren Gestaltung ist das Buch gut lesbar. Es gibt keine Abbildungen. Der Einsatz optischer Gestaltungsmittel würde noch mehr zum Lesen einladen. 	Auf optische Gestaltungsmittel wie Tabellen oder Bilder wird verzichtet. Allerdings sind die wesentlichen Inhalte in Blöcken und Kästen zusammengefasst, was dem Erscheinungsbild insgesamt guttut. 	Das Layout bewegt sich auf dem Niveau der 90er-Jahre. Fotos sind eher dilettantisch eingefügt, Grafiken nicht auf dem neuesten Stand der Technik. Die Schrift ist klein, und das Seitenlayout wirkt gedrängt und eng. Auch von Cover-Design kann nicht wirklich gesprochen werden. 
Struktur/Gliederung	Der Inhalt ist durch Kapitel und Zwischenüberschriften übersichtlich strukturiert. Deren plakative Formulierung regt zum Weiterlesen an. Ein Schlagwort- und Literaturverzeichnis würde gezieltes Nachschlagen bzw. Vertiefen ermöglichen. 	Der Autor war 20 Jahre leidenschaftlicher Handballer. Aus diesem Grund hat er das Buch aufgebaut wie einen Spielzug im Handball – das scheint mir jedoch etwas konstruiert und weit hergeholt. Davon abgesehen ist die Gliederung der einzelnen Kapitel schlüssig. Vor allem die kompakten Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels sind hilfreich. 	Die Struktur ist gewissenhaft und klar. Punkt für Punkt werden die verschiedenen Führungsthemen durchgegangen. Allerdings bin ich persönlich kein Fan von Kapiteln mit Titeln wie diesen: „3.5.4.6 Rückmeldungen des Mitarbeiters zum Führungsverhalten – Das Mitarbeiterfeedback.“ 
Verständlichkeit	Die Sprache ist leicht verständlich und zum Teil in direkter Rede. Auch wegen des Schreibstils und nachvollziehbaren Inhalts liest sich das Buch sehr flüssig. 	Die Sprache ist einfach und verzichtet weitgehend auf wissenschaftliche Fachbegriffe. Durch viele Praxisbeispiele ist das Buch gut verständlich. 	Kosel schreibt deutlich und klar. Sprachlich ist er dabei nicht wirklich auf einem literarischen Niveau, aber doch ganz gut zu lesen. Da er sich und seine Erfahrungen häufig einbringt – vieles darf, wie in der Branche üblich, als implizite Werbung für seine Beratung verstanden werden – werden eher nüchterne Themen lebendig und konkret vorstellbar. 
Eignung	Statt trockener betriebswirtschaftlicher Materie bietet Lohmann authentische Einblicke in die Praxis erfolgreicher Unternehmensführung. Das Buch eignet sich sowohl für (angehende) Unternehmer als auch für Führungskräfte. 	Erfahrene, aber auch angehende Führungskräfte erhalten eine Fülle von Anregungen, wie sie ihren Alltag wirkungsvoller gestalten und das Potenzial ihrer Mitarbeiter fördern können. Auch für Trainer und Coachs, die mit Führungskräften arbeiten, ist das Buch interessant. 	Für die Zielgruppe – unteres und mittleres Management – ein guter Überblick. Das wenig ansprechende Design und der textlastige Ansatz werden aber genau diese Zielgruppe vielleicht eher vergraulen. Neulingen im Thema dürfte diese Aufbereitung den Zugang erschweren. Für Führungskräfte mit etwas Erfahrung bietet das Buch zu wenig Input. 
Relevanz	Die Erkenntnisse sind nicht unbedingt überraschend. Dennoch ist das Buch u.a. wegen der ungebrochenen Relevanz der Themen ein lesenswertes Plädoyer für zeitgemäße Unternehmens- und wertschätzende Mitarbeiterführung. 	Das Buch enthält keine sensationellen Neuigkeiten und auch keinen Fundus an theoretischen Modellen. Dafür bietet es aber eine Fülle an Praxisbeispielen und Ideen, die zum Nachdenken anregen und verdeutlichen, worum es beim Führen wirklich geht. Deshalb ist der Praxisnutzen als sehr hoch einzuschätzen. 	Der Titel bietet insgesamt wenig Neues, das Altbekannte ist dafür solide aufbereitet. Leider sind das Design und die Produktion des Buches wenig ansprechend. Es gibt sicherlich auch spannendere und innovativere Publikationen zum Thema. Resümierend kann ich keine Empfehlung aussprechen. 

Wie man führt, ohne zu dominieren.



Die Ausführungen des Autors sind bisweilen aufgrund des begrenzten Raumes sehr fragmentiert und zu kurz dargestellt. Die in den einzelnen Abschnitten gelieferten Referenzen im Literaturverzeichnis bieten jedoch Gelegenheit, bei Bedarf eine Fragestellung vertieft zu bearbeiten.



Gehalt

Das Buch hat allein schon durch die vielen, sehr kurz gehaltenen Kapitel eine aufgelockerte Optik – verstärkt durch fett gedruckte Kapitelüberschriften und Kopfzeilen, die für Orientierung sorgen. Fallbeispiele sind in grau hinterlegten Kästen dargestellt; zudem gibt es zahlreiche Tabellen.



Visuelle Gestaltung

Das Buch ist in 31 Abschnitte untergliedert, wobei das Vorwort mit sechs Seiten und das Nachwort mit 13 Seiten die umfangreichsten sind. Leider ist eine Verbindung zwischen den 29 vorgestellten Regeln nicht erkennbar. Eine Unterteilung in Abschnitte mit einer erkennbaren inhaltlichen Zuordnung der Regeln hätte dem Buch gut getan.



Struktur/ Gliederung

Der dargestellte Stoff liest sich einfach. Auf sprachlich komplexe Konstrukte wird zugunsten der Verständlichkeit verzichtet.



Verständlichkeit

Führungskräfte, die ihr Tun und Wirken auf ihre Mitarbeiter hinterfragen wollen, finden in diesem Buch wertvolle Impulse und Denkanstöße. Wer seine Arbeit reflektieren möchte, findet mithilfe des Buches Gelegenheit hierzu – nicht zuletzt durch die vielen Tabellen.



Eignung

Das Buch wird dem Anspruch, auf nur 179 Seiten ein Kompendium für die wirksame Gestaltung von Führung zu liefern, nicht gerecht. Dennoch ist es eine kurzweilige und anregende Lektüre.

Relevanz