

Organisation und Beratung



Von Rudolf Wimmer, 336 S., brosch., Carl Auer Verlag, Heidelberg 2004, ISBN 3-89670-296-3, 34,90 Euro.

Ist (Organisations-)Beratung eine unmögliche Dienstleistung? Wie kommt es zur Selbstorganisation und zur Selbstheilung eines Systems? Wie können Auftraggeber dazu gebracht werden, sich als Teil des Problems zu verstehen, – obwohl sie dieses eigentlich loswerden wollen? Und welchen Einfluss hat die Fixierung auf den Shareholder-Value auf Unternehmensführung und deren Beratung? Systemische Organisationsberatung hat mit vielfältigen Widersprüchen und schwierigen Paradoxien zu tun. In seinem Buch „Organisation und Beratung“ gibt Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisation mit 25-jähriger Beratererfahrung, Einblick in seine Tätigkeit und gleichzeitig in die Entwicklung systemischer Beratung. Einen zentralen Stellenwert sieht der Autor in der Gestaltung von Führung. Glaubte man in der Organisationsentwicklung der 80er Jahre noch, Konflikte im „herrschaftsfreien Diskurs“ lösen und damit das „hässliche“ Machtthema umgehen zu können, werden heute die Machtressourcen höherer Ebenen akzeptiert und bei Bedarf auch eingefordert. Diese Macht ist laut Wimmer nötig, um das Überleben des Systems zu sichern. Sie werde aber nur akzeptiert, wenn sie sich auf funktionale, durch Leistung begründete Autorität stützt. Statusorientierte Führung hingegen verspiele ihren Einfluss bei den Mitarbeitern.

Den Ausführungen des Autors zufolge besteht die Aufgabe der Führungskräfte u.a. darin, geeignete Strukturen für die Selbststeuerung und die Entscheidungsfähigkeit der Organisation zu schaffen. Die Dynamik und Labilität in vielen Unternehmen überfordere jedoch die herkömmliche Hierarchie. So komme heute den in komplexen Organisationen agierenden Teams eine neue, unerlässliche Funktion zu: Die Teams werden nicht nur für Projekte und Querschnittsprozesse eingesetzt, sondern auch als zentrale Führungsform gebraucht – zwecks Vermittlung unterschiedli-

cher Eigenlogiken von Subsystemen sowie als Ort zielgerichteter Kommunikation. Doch je unsicherer die Zeiten, desto größer ist der Bedarf an heroischen Leitfiguren.

Was bedeutet diese komplexe, unklare „Gemengelage“ für Berater? Ihre wichtigste Aufgabe ist laut Wimmer, eine stabile Beziehung zum Kunden aufzubauen sowie seine Problembe-
schreibung, seine Personalisierungen und Schuldzuweisungen ernst zu nehmen. Wichtig zudem: das schrittweise Heranführen zu neuen Sichtweisen. Unstrukturierte, angstbeladene Situationen muss der Berater steuern können. Dies geht nicht ohne gründliche Selbsterfahrung und Selbstreflexion. Laut Wimmer liegt darin sowohl die Kunst als auch der Engpass von Beratung.

Fazit: Eine interessante Sammlung früherer Veröffentlichungen Rudolf Wimmers zu systemischer Organisationsentwicklung, die trotz einiger Wiederholungen lesenswert ist. *Hubert R. Kuhn*

Vortrags- und Präsentationstechnik

Von Albert F. Herbig, 208 S. brosch., Books on Demand Verlag, Norderstedt 2004, ISBN 3-8334-0711-5, 15,90 Euro.

Tagtäglich müssen unzählige Informationen so aufbereitet werden, dass sie für unsere Adressaten – seien es nun Mitarbeiter, Kunden oder Seminarteilnehmer – verständlich, nachvollziehbar und überzeugend sind. Adäquat kommunizieren, interessant vortragen und zielorientiert präsentieren zu können, gehört heute zu den wichtigsten Schlüsselkompetenzen im professionellen Kontext. Albert F. Herbig, Professor für Kommunikations- und Führungstechnik an der Fachhochschule Kaiserslautern, bietet in seinem Buch „Vortrags- und Präsentations-



technik“ einen wissenschaftlich fundierten Einblick in die Grundlagen des Vortragens und Präsentierens. Er bezieht sich dabei auf Klassiker wie den Sprachpsychologen Karl Bühler, den Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun und den Sprechwissenschaftler Hellmut Geißner.

Insgesamt schwankt der Stil der Lektüre jedoch zwischen wissenschaftlicher Abhandlung, Studienbuch und Trainerleitfaden. Die üblichen Themen – wie die Vorbereitung von Präsentationen, die Handhabung von Präsentationsmedien sowie die Durchführung von Vortrag und Präsentation – werden gründlich abgehandelt. Sehr anschaulich dargestellt sind die verschiedenen Gliederungsschemata – z.B. die unterschiedlichen Formen des „Fünfsatz-Modells“. Zudem werden die Themen „Techniken des Visualisierens“ und „computergestützte Präsentationen“ aufgegriffen, die in den meisten Fachbüchern zum Thema Präsentation zu kurz kommen.

Ferner geht Herbig auf den Rollen-Aspekt ein: Welche Rolle hat der Präsentator? Systemisch orientierte Fragestellungen bleiben allerdings außen vor und der praktische Bezug ist zu stark an Vertrieb und Kundenorientierung im Verkauf konzentriert. Kommunikationspsychologische Erkenntnisse sind zudem unterrepräsentiert. So wird die Farbenlehre nur kurz erwähnt – und der Gender-Aspekt fehlt gänzlich: Worauf achten Männer bei Produkt- und Selbstdarstellung? Was ist Frauen wichtig?

Didaktisch-methodisch besticht der Aufbau: Inhaltsverzeichnis und Sachregister ermöglichen eine schnelle Orientierung, die Lernziele zu Beginn eines jeden Kapitels fokussieren die Aufmerksamkeit, die Fragen am Ende geben die Möglichkeit, die Lernergebnisse zu überprüfen. Vom Layout her erinnert das Buch allerdings eher an eine gut gemachte Diplomarbeit als an ein Fachbuch. Die dunkel unterlegten Textpassagen, die dicken Umrahmungen und gräulichen Grafiken dürften den Leser wenig ansprechen. Ärgerlich sind darüber hinaus die vielen Kommafehler, nicht lektorierte Wortwiederholungen, unsinnige Trennstriche und schlecht formatierte Lücken zwischen den einzelnen Wörtern im Blocksatz.

Fazit: Einsteigern bietet das Buch zu einem erstaunlich günstigen Preis einen fundierten Einblick in die Welt der Vortragsgestaltung sowie viele nützliche Hinweise, die eigene Präsentationskompetenz (weiter)zuentwickeln.

Ute Deister

Coaching-Tools

Von Christopher Rauen (Hrsg.), 368 S., brosch., managerSeminare Verlag, Bonn 2004, ISBN 3-936075-18-2, 49,90 Euro.

„Eine Methoden-Sammlung wie die Coaching-Tools kann den Eindruck erwecken, man bräuchte nur ein paar Rezepte, um als Coach arbeiten zu können“, mahnt Herausgeber Christopher Rauen den Leser gleich im Vorwort des Buches. Fast fühlt man sich an „Wetten, dass...“ und einen besorgten Thomas Gottschalk erinnert, der eindringlich an die jungen Fernsehzuschauer appelliert: „Bitte, macht das jetzt nicht einfach zu Hause nach!“ Nun, Rauen, Initiator und treibende Kraft hinter der Interessengemeinschaft Coaching, kennt natürlich den Markt und seine Pappenheimer. Coaching ist ein absolutes In-Thema, Papier bekanntlich geduldig, und entsprechend häufig ziert die Dienstleistung Coaching inzwischen die Visitenkarten von Trainern und Beratern.

Wenn dann in einem Buch mehr als 60 Coaches, die sich durchaus als Hochkaräter der Szene bezeichnen lassen, ihre bevorzugten Interventionstechniken vorstellen, ist ein reges Leserinteresse programmiert. Und geizen tun die Coaches in der Tat nicht mit ihrem Know-how: Jede Intervention wird detailliert in ihrem schrittweisen Ablauf beschrieben und kommentiert. Wahrscheinlich dürfte aber gerade deswegen derjenige Leser enttäuscht sein, der nach der Lektüre glaubt, bereits das komplette Coaching-Wissen anwendungssicher inhalieren zu haben. Denn deutlich wird aus den einzelnen Darstellungen sehr wohl, dass eben auch ein erkleckliches Maß an Erfahrung und Prozessverständnis nötig ist, um Methoden zielgerichtet und effektiv einzusetzen.

