

Durchstarten wie Barack Obama

Neue Management-Bücher haben einen Trend: Die Zeit der exotischen Führungsprinzipien ist vorbei. Sachlichkeit triumphiert. Autoren schauen auf Promis und besinnen sich auf die Grundlagen der Mitarbeiterführung.

Kerstin Schneider
Berlin

Die Managementliteratur 2010 hat die neue Sachlichkeit entdeckt. Passé sind die Zeiten, in denen die Autoren fantasievolle Führungsprinzipien auf dem Buchmarkt platzierten: Da avancierte der Chef zum Alphawolf, der mit seinen Fähigkeiten ein Wolfsrudel in Schach halten konnte, oder wurde feingeistig zum Dirigenten erklärt, der ein Orchester zum Klingen bringt. Auch von Minuten-Managern oder radikalen Ansätzen, die Führungskräften empfahlen, ihre Instrumentarien zur Personalentwicklung gleich ganz über Bord zu werfen, ist nichts mehr zu lesen.

Stattdessen: zurück zur Basis und den - oft unzufriedenen - Mitarbeitern. Beim Blick auf die Neuerscheinungen der ersten Jahreshälfte sticht ein Trend ins Auge: Es geht ganz konservativ um die Grundlagen guter Führung, also Ziele setzen, Feedback geben und eine offene Informationspolitik betreiben, auch wenn es hart auf hart kommt. Statt neue Kennzahlen zu definieren und zu kontrollieren, sollen Mitarbeiter motiviert werden und stärker ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden.

Klar ist: Führen wird im Karussell der Krisen und des Wandels ein immer härterer Job. Das spiegeln die vom Handelsblatt ausgewählten drei neuen Managementbücher wider: Das österreichische Autorenteam Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler und Gerhard Ratz gibt

in seinem Ratgeber „Orientierung geben in schwierigen Zeiten“ Tipps, wie man unzufriedene Mitarbeiter motivieren kann. Ihr Landsmann Peter Zulehner unterstützt Führungskräfte beim „Navigieren im Auge des Taifuns“.

Den kompaktesten Ansatz bei der Suche nach den wesentlichen Grundsätzen von Führung und Management liefert der Schweizer Berater Frank Arnold. In seinem leserwertigen Kompendium „Management. Von den Besten lernen“



Frank Arnold: Management - Von den Besten lernen
Hanser, München 2010, 417 Seiten, 24,90 Euro



Peter Zulehner: Navigieren im Auge des Taifuns. Die Kunst des Führens leicht gemacht
Linde, Wien 2010, 160 Seiten, 22 Euro



E. Haberleitner, E. Deistler, G. Ratz: Orientierung geben in schwierigen Zeiten
Redline, München 2010, 240 Seiten, 29,90 Euro

ment. Von den Besten lernen“ verführt er den Leser dazu, eine Stunde mit Madonna, Steve Jobs, Jack Welch oder Thomas Mann zu verbringen. 62 kurze Biografien von Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Kultur, Kunst, Geschichte und Showbiz verknüpft er mit zentralen Managementlehren. So stehen der legendäre CEO von General Motors, Alfred P. Sloan, für das Thema „Wirksame Entscheidungen treffen“, Thomas Mann für „Disziplin“, Einstein für das Thema „Eigene Stärken einsetzen“, Computerhändler Michael Dell für „Kundenorientierung“ und Madonna für „Innovation und radikale Neuausrichtung“.

Auch US-Präsident Barack Obama wird porträtiert, er steht für das Kapitel „Beförderung und Karriere“, in dem es um die Frage geht: Wie soll man die Weichen für den Aufstieg stellen?

Fleiß statt Work-Life-Balance

Die Idee, die dahintersteckt: Welche Fähigkeiten bringen Menschen dazu, ihre Ziele zu erreichen, und was können wir von ihnen lernen? Jack Welch, Managerlegende von General Electric, steht für das Kapitel: „Sich mit guten Leuten umgeben“. Führungskräfte müssten sich immer fragen: „Wofür ist dieser Mitarbeiter gut?“ Arnold rät: „Da Menschen nur wenige Stärken haben, muss man das eine Gebiet finden, auf dem ein Mensch wirklich etwas Bemerkenswertes leistet.“

Die Zuordnung der Persönlichkeiten zu einem Managementthema ist



US-Präsident Barack Obama

manchmal etwas willkürlich. Allerdings macht die Vielfalt der Biografien auch den Reiz des Buches aus. Und ganz nebenbei bringt Arnold das Kunststück fertig, ein Managerbuch zu schreiben, das viele Leser ohne Fachinteresse finden kann.

Peter Zulehner legt in „Navigieren im Auge des Taifuns. Die Kunst des Führens leicht gemacht“ die Summe seiner Erfahrungen vor. Einen „Werkzeugkoffer“ will der Ex-Manager des Autzulieferers Magna seinen Lesern an die Hand geben. Er fordert Führungskräfte auf, Ruhe zu bewahren und wichtige Entscheidungen nicht mit zu vielen Informationen zu überfrachten. Und vor allem: Er zeigt, was Manager zu Führungskräften macht.

„Da Menschen nur wenige Stärken haben, muss man das eine Gebiet finden, auf dem ein Mensch wirklich etwas Bemerkenswertes leistet.“

Frank Arnold, Autor

„Führen heißt: Sorge tragen, dass die Arbeit gemacht wird“, schreibt Zulehner und gibt praktische, leicht umsetzbare Anweisungen: Klare Worte sind gut, Konsequenz und vor allem Anerkennung für die Mitarbeiter. Dabei zeigt er sich gerne als Manager alter Schule und fordert zu „Fleiß, Bodenhaftung und gesundem Menschenverstand“ auf. Von Work-Life-Balance hält er nicht allzu viel - da käme der Fleiß zu kurz.

Das fällt in der neuen Managerliteratur insgesamt auf: Zwar werden die Herausforderungen durch Globalisierung, sich schnell verändernde Märkte und eine immer höhere Informationsdichte in allen Büchern umrissen. Gesellschaftliche Veränderungen und ihre Auswirkungen auf den Führungsstil werden aber kaum thematisiert. Was heißt es für die Chefs und Chefinnen, dass mehr und mehr junge Mitarbeiter darauf drängen, Beruf und Familie zu vereinbaren, und Karriereperspektiven einfordern? Was bedeutet es, internationale Teams zu führen oder einen ständigen Mitarbeiterwechsel wegen befristeter Stellen aufzufangen?

Die Coachingtrainer Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler und Gerhard Ratz, die sich an das mittlerweile Management wenden, gestehen den Managern in der sich rasant verändernden Unternehmenswelt immerhin zu, selbst Ängste zu haben. Die Konsequenz daraus: ab zum Coaching. Erst wenn sich die Führungskraft über ihren „Wesenskern“ klar geworden sei, kann sie Mitarbeiter führen. Das mag stimmen. Der Coachingansatz bringt jedoch einen pseudophilosophischen und spirituellen Zug hinein, der das Eingangskapitel zur zähen Lektüre macht.

Und was kann man lernen? Alle Autoren geben Praxistipps, wie man als Führungskraft seine Rolle als Primus inter Pares konsequent ausfüllt. Die wichtigste Regel heißt: raus aus der Chefetage und direkt mit den Leuten reden. Es geht

darum, frühzeitig über Veränderungen zu informieren und als Chef zum Vorbild zu werden. Auch das unter einem großen Druck stehende mittlere Management muss sich mutig gegen Vorgaben aus dem Vorstand durchsetzen, um bei den Mitarbeitern glaubhaft zu bleiben. Hilfreich ist bei Haberleitner und Co. die Klassifizierung in Typen wie Empathiker, Logiker, Bewahrer und Rebellen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen, die manche Chef-Mitarbeiter-Beziehung erleichtern dürfte.

In puncto Optik ist „Orientierung geben“ mit großen Textblöcken und blass gedruckten Grafiken so schlicht gehalten, dass es nicht unbedingt zum Lesen inspiriert. „Management - Von den Besten lernen“ ist auch ästhetisch ein Genuss. Das Buch eignet sich sogar als Nachtschlaf-Lektüre.

Schritt für Schritt erläutern die beiden Wettbewerbsprofs den Begriff „Business Wargame“. Von Hannibals Sieg über die Römer bei Cannae über General Helmuth von Moltke, der das Kriegsspiel an der preußischen Kriegsakademie einführte, bis zur Spieltheorie fehlt kein Aspekt. Wie das Wissen der

Die Alternative: Management nach dem Prinzip des „Business Wargaming“

Regina Krieger
Düsseldorf

Wachse oder weiche“ heißt die erste Kapitelüberschrift dieses Buches, das ein Cover hat wie ein Bundeswehr-Parka - und das ist Programm für 270 Seiten voll der strategischen Kriegsführung. Nur wenn man als Manager bereit sei, in einen unbequemen Dialog zu treten und die eigenen Anschauungen hinterfragen zu lassen, solle man das Buch lesen, schreiben Ben Gilad und Markus Götz Junginger im Vorwort warnend.

Denn während der angesprochene Manager noch Nabelschau betreibt und sich Vorpostengefächte mit dem Betriebsrat erlaube, habe sich ein neuer Marktteilnehmer bereits Produkte, Innovationsprozesse und Schlüsselpositionen angeschaut und sei zu der Überzeugung gekommen, „dass Sie und Ihr Markt ein lohnendes Ziel sind“.

Das klingt nicht nach einem sanften „Krieger des Lichts“, der jede Aktion vorher gut durchdenkt, sondern eher nach Clausewitz. Und doch täuscht der martialische Eindruck. Das Buch erweist sich trotz des Getöses um „Business Wargaming“ als klar formuliertes und gut zu lesendes Managementbuch - mit zwar nicht neuen, aber neu präsentierten Inhalten. Dazu kommt eine schlichte Nebenwirkung, die in Krisenzeiten greift: Ein „Wargame“, schreiben die Autoren, sei günstiger als „eine Armee von Beratern“.

Schritt für Schritt erläutern die beiden Wettbewerbsprofs den Begriff „Business Wargame“. Von Hannibals Sieg über die Römer bei Cannae über General Helmuth von Moltke, der das Kriegsspiel an der preußischen Kriegsakademie einführte, bis zur Spieltheorie fehlt kein Aspekt. Wie das Wissen der

Forscher umgesetzt werden kann, wird am Schluss beschrieben: Zwei Rollenspiele, die tatsächlich so stattgefunden haben, werden mit allen Details dargestellt: Beim einen misst sich ein Unternehmen der Getränkeindustrie mit dem Marktführer, der in puncto Innovation stärker ist. Beim anderen geht es um die Einführung eines neuen, teuren Medikaments auf einem überschwemmten Markt.

Vier Teams à acht Manager spielen von 8 bis 19 Uhr nach festen Regeln und nach festem Stundenplan. Das Ziel: die akkurate Vorhersage der möglichen Vorgehensweise von Konkurrenzunternehmen. Wie ein Drehbuch liest sich der Tag der Schlacht. Immer mehr Vorschläge werden verworfen, abgeschmettert, bis am Ende ein einziges Fazit bleibt.

Fortuna ist mit den Schnellen

Je hitziger die Teams sich auseinandersetzen und je enger die Argumente gegeneinander geführt werden, umso deutlicher wird aber auch, dass am Ende des Tages der Erfolg des „Wargame“ vom Spielleiter und dessen Fähigkeiten abhängt - und das ist der Chef. Doch der muss die Ergebnisse des Spiels umsetzen. Ein Satz aus dem Buch sollte in das Poesiealbum jedes Managers gehören: „Fortuna schenkt ihre Gunst den Schnellen, Konsequenzen und Aufrichtigen, um alle anderen kümmert sich Darwin.“



Ben Gilad, Markus Götz Junginger: Mit Business Wargaming den Markt erobern
Redline, München 2010, 270 Seiten, 24,90 Euro

Der nächste Börsenratgeber, bitte!

Dieser ist sein Geld wert: Ex-Fondsmanagerin Susan Levermann über die richtige Strategie bei der Aktienanlage

Christian Panster
Düsseldorf

Seit jeher streben die Menschen nach Reichtum. An den Börsen dieser Welt versuchen sie ihr Glück und hoffen auf fette Gewinne. An Anleitung mangelt es wahrlich nicht. Unzählige Ratgeber sind in den vergangenen Jahren verfasst worden zum Thema Aktien und Geldanlage im Allgemeinen; dummerweise sind viele davon das Papier, auf dem sie geschrieben stehen, nicht wert. Anleger sollten besser nicht allzu viel auf die Ratschläge und vermeintlichen Zauberformeln geben, sondern vor allem kritisch damit umgehen.

Auch Susan Levermann, lange Jahre Top-Managerin bei Deutschlands größter Fondsgesellschaft DWS, hat sich an einem Börsenratgeber versucht. „Der entspannte Weg zum Reichtum“ heißt er, erschienen bei Hanser und gut 200 Seiten schwer. In der Handelsblatt-Bestsellerliste der meistverkauften Wirtschaftsbücher in Deutschland ist das Buch mit den Liegestühlen

auf dem Cover seit Wochen auf den oberen Plätzen.

Der Titel erinnert an all die anderen goldenen Börsenregeln und Wie-werde-ich-reich-Ratgeber. Offenbar verkauft sich Börsenliteratur nur dann besonders gut, wenn der geneigte Leser annehmen



Broker und Wertpapierhändler beim Aktienhandel auf dem Parkett im Handelsaal der Deutschen Börse in Frankfurt.

kann, schon bald in die Liga der außergewöhnlichen Millionäre aufzusteigen - ohne möglichst großen Aufwand, versteht sich.

Und doch gibt es einen Unterschied, einen großen sogar: Levermann entspannter Weg zum Reichtum ist besser als die meisten anderen Bücher des Genres, insbesondere Teil eins, die kleine Bilanzanalyse. Leicht verständlich erklärt Levermann darin, wie Kleinanleger erkennen, was ein gutes Unternehmen ausmacht und an welchen Bilanzkennzahlen sich das am besten ablesen lässt. Das an sich dröge Zahlenpiel ist leicht zu lesen und wird aufgelockert durch ein Quiz, bei dem die Leser prüfen können, ob sie die Erklärungen zuvor verstanden haben. Börse kann auch Spaß machen.

Punktesystem für Kleinanleger

Das wohl wichtigste aber ist die Aktienauswahl. Levermann präsentiert den Lesern ein Punktesystem, mit dessen Hilfe Kleinanleger die richtigen Papiere für sich finden. Beipunktet werden unter anderem die zuvor erläuterten Kennziffern, dazu die Kursentwicklung der vergangenen Monate sowie Analysteneinschätzungen. Je mehr Punkte zusammenkommen, desto attraktiver ist eine Aktie. Das Gute für den Kleinanleger: Die für die Lever-

Joe Ruessli/AFP

Normal/Schwarz/ab/PHOTUS

mann'sche Gleichung nötigen Daten sind relativ leicht über das Internet zu finden. Man muss also kein Fondsmanager sein und über ausgeklügelte Computerprogramme verfügen, um das Punktesystem in der Praxis anzuwenden.

Eines sollten die Leser nicht vergessen: Ganz so einfach und entspannt ist der Weg zum Reichtum nicht, auch wenn es auf dem Buchcover steht. Anleger bräuchten Geduld, schreibt Levermann - und vor allem: Disziplin. Wer lernt, beides aufzubringen, dürfte aber gute Chancen haben, an der Börse langfristig zu den Gewinnern zu zählen. Im Gegensatz zu anderen hilft dieser Ratgeber dabei.



Susan Levermann: Der entspannte Weg zum Reichtum
Hanser, München 2010, 266 Seiten, 24,90 Euro



ART BASEL 2010

Spiegel der Gegenwart - Gipfeltreffen der modernen und zeitgenössischen Kunst

LESEN SIE IN DER AKTUELLEN AUSGABE:

- * KUNSTEXPERTEN verraten, worauf sie bei der 41. Art Basel achten
- * ROLAND BERGER: Sammler aus Leidenschaft und überzeugt, dass Kunst zum kreativen Denken anregt
- * EUGENIO LÓPEZ ALONSO: Einer der wichtigsten Sammler für zeitgenössische Kunst
- * MAURIZIO CATTALAN trifft Linda Evangelista, die für ihn in skurrile Rollen schlüpft

+ PETER MARINO Ein Stararchitekt dekoriert Dresdens Zwinger um

40% IM MINI-ABO SPAREN. AM SCHNELLSTEN GEHT'S PER FAX: 01805/8618002

Ja, ich bestelle WELTKUNST ab der aktuellen Ausgabe im Mini-Abonnement zum Preis von nur 21 Euro statt 35,40 Euro im Einzelverkauf - ich spare 40%. Wenn mir WELTKUNST gefällt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte sie dann 14 x im Jahr für nur 9,95 Euro pro Ausgabe (in Deutschland inkl. Versandkosten) statt 11,80 Euro im Einzelverkauf und spare 15%. Möchte ich WELTKUNST nicht weiterlesen, kündige ich bis eine Woche nach Erhalt der dritten Ausgabe. Eine kurze Mitteilung an den Leserservice genügt. 726524

Ja, ich bestelle die aktuelle Ausgabe WELTKUNST 06/2010 für 11,80 € inkl. MwSt. zzgl. Versand. 726525

Name/Vorname: _____

Straße/Nr.: _____

PLZ/Ort: _____

E-Mail: _____

Telefon (für evtl. Rückfragen): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

✕

WELTKUNST Leserservice
20080 Hamburg
www.weltkunst.de/abo
kundenservice@weltkunst.de
01805/7005803*

*14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunkpreise abweichend.

AKTUELLE AUSGABE. JETZT BESTELLEN!

ZEIT Kunstverlag