

Schwarz auf weiß

Es ist Sommer. Da braucht man neuen Lesestoff: für den Strandkorb, für die Hängematte, für den Liegestuhl. Oder eben fürs Büro. Wir hätten da einige Vorschläge.



Ist man in der glücklichen Lage, einmal jährlich ein Sonderheft zum Thema Employer Branding auf die Beine zu stellen, wird man zwangsläufig zum Objekt unverlangt eingesendeter Buch-Neuerscheinungen: kundige Personalmarketing-Literatur mit vielen tollen Kampagnen und noch mehr bunten Bildern. Doch müsste man die Inhalte dieses Sonderhefts in den letzten Jahren auf ein Wörtchen runterkochen, so stünde dort nicht „Kampagne“ und auch nicht „Zielgruppe“ oder „Kanäle“. Dort stün-

de „Kultur“. Denn eine lebendige, von den Führungskräften authentisch durch die Organisation getragene Kultur ist der Schlüssel zu allem, was Arbeit liebenswert und Arbeitsplätze begehrenswert macht. „Kultur“ ist das Zauberwort im Employer Branding.

Häufiger haben wir daher – auch in dieser Ausgabe – die Frage aufgeworfen, ob es für ein gelingendes Employer Branding überhaupt externer Marketingmaßnahmen bedarf. Immer mehr Experten antworten darauf: Je besser es intern

läuft, desto weniger muss nach außen passieren. In diesem Sinne stellen wir Ihnen fünf Werke vor, die mit externem Personalmarketing nicht viel – um nicht zu sagen: nichts – am Hut haben. Vielmehr sind es im Laufe des vergangenen Jahres erschienene Bücher, die Praktikern helfen, Organisationen von innen heraus zu gestalten. Und wenn wir sie auch gern empfehlen: Als Strandlektüre eignen sich die fünf Titel nur bedingt.

Gelesen hat Cliff Lehnen.

Michael Vogler

Wieso arbeiten wir eigentlich hier?

Unternehmenskultur erkennen und bewusst gestalten

Edition Konturen, 2014. 187 Seiten, 24,- Euro

Voglers Buch ist bereits seit einem Jahr auf dem Markt, doch nimmt es sich des Themas Arbeitgeberattraktivität auf viel zu lebendige und sympathische Art und Weise an, als dass wir es an dieser Stelle ausklammern dürften. Das Beste daran: Obwohl er Berater ist, hält sich Vogler fern von allem Berater-Geschwurbel, verzichtet auf englischsprachige Fachausdrücke ebenso wie auf überbordende Grafiken. Zudem hat die Edition Konturen das Buch in einem erfrischend lesefreundlichen Stil (große Schrift, luftiger Satz, viele freigestellte Zitate) aufgelegt: Der ganze Band ließe sich optisch und haptisch auch gut ins eigentliche „Kultur“-Regal der Buchhandlung stellen, ohne weiter negativ aufzufallen.

Das Ganze liest sich aus drei Gründen gut: Zunächst versteht es Vogler, Geschichten zu erzählen und findet fast immer die treffenden Worte; zweitens hält er sich streng an die Praxis und bleibt im Zugriff stets pragmatisch; gleichzeitig aber – und das macht das Buch besonders – speist sich das, was er schreibt, stets

aus einer Verquickung tiefgehender Kenntnisse in Wirtschaft, Philosophie und Geschichte. Im Herzen ist Vogler Akademiker geblieben, ohne sich aber in den luftigen Höhen des Elfenbeinturms zu verirren. Spricht man mit ihm über sein Werk, kann es leicht passieren, dass man sich eine Stunde lang über allerlei wirtschaftsphilosophische Fragen Gedanken macht oder den Ursprung des menschlichen Bedürfnisses, geliebt zu werden, diskutiert.

Es ist sicher nicht unmöglich, ein guter Arbeitgeber zu sein, ohne diese Fragen en détail erörtert zu haben. Schaden wird es auf dem Weg dorthin aber sicher nicht.



Frank Richter (Hg.)

Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur.

Wie Unternehmenskulturen den Erfolg beflügeln oder lähmen

Schäffer-Poeschel, 2015. 259 Seiten, 49,95 Euro

Der von Richter herausgegebene Band ist in mancher Hinsicht ein Gegenentwurf zu Voglers Betrachtungen (siehe Seite 28): Wo Vogler mit Spaß an der Sprache aus der persönlichen Erfahrung – und somit betont subjektiv – berichtet, ist der vorliegende Titel wesentlich nüchterner, insgesamt umfassender und als Herausgeberband naturgemäß vielstimmiger. Vielleicht sollte man die beiden Bücher daher als gute Ergänzung zueinander betrachten.

Denn Richters Band hat viele Stärken. Zunächst einmal ist es ein Fachbuch vom alten Schlag: Es bereitet eine Menge an Informationen dicht an dicht auf, bleibt dabei aber – Lob an den Verlag – stets übersichtlich. Jedem Artikel ist eine Management Summary vorangestellt, die das jeweilige Thema aufs Wesentliche herunterbricht. Die Themenvielfalt ist überzeugend, der

Abwechslungsreichtum der Autorenprofile – vom SAP-Berater bis zum Generalleutnant – ebenso.

Interessant ist auch die Perspektive des Herausgebers selbst: Richter ist Strategie- und Sanierungsberater mit Fokus auf M&A-Transaktionen, Turnarounds und Reorganisationen. Sie erinnern sich: Das sind die, von denen es immer heißt, sie quetschten Unternehmen ohne Rücksicht aus, rissen Mitarbeiter aus bestehenden Strukturen heraus, interessierten sich nicht im geringsten für gewachsene Werte. Das vorliegende Buch zeigt, dass es auch anders geht.



Frederic Laloux

Reinventing Organizations.

Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit

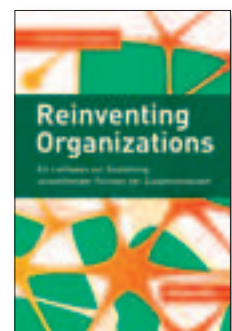
Vahlen, 2015. 356 Seiten, 39,80 Euro

Frederic Laloux hat mit „Reinventing Organizations“ ein Buch vorgelegt, das in der internationalen HR-Szene aktuell viel Aufmerksamkeit erlangt, und das tut es in zweierlei Hinsicht zurecht: Erstens ist es fachlich ein Pfund. Laloux schont weder sich selbst noch den Leser, wenn er ausgiebig die Theorie und Historie der Organisationsentwicklung hin zu einem eigenen Modell und neuen Verständnis sinnstiftender Zusammenarbeit führt. Er will nicht weniger als eine neue Form von Organisationsführung, entwirft einen Leitfaden für ganzheitlich orientiertes Management und sinnerfüllte Arbeit. Er glaubt an sein Thema und bohrt ein entsprechend dickes Brett.

Zweitens stößt das Buch mitten hinein in eine Zeit, die nach neuen Arbeitsformen, flexibleren Arbeitsmodellen, flacheren Hierarchien und neuen Führungsstilen giert. „Augenhöhe“ ist das Schlagwort der Zeit, „New Work“ die allgemeine Hoffnung, Start-ups werden zum Sehnsuchtsort der mobilen Bildungselite. Laloux' neues Organisationsparadigma verspricht einen Quantensprung in der Zusammenarbeit und im Erleben des Arbeitsplatzes, für alle möglichen Organisationen. Weil das

geradezu unglaublich klingt, portraitiert er zwölf Unternehmen und Organisationen, die sich in einem wesentlichen Punkt bereits neu erfunden haben: Ihre Mitarbeiter organisieren sich in weiten Teilen selbst. Es sind spannende Geschichten, die Mut machen, selbst etwas zu verändern. Hier und da lassen sich auch nur Details auskoppeln, man muss nicht gleich das ganze Unternehmen resetten.

Laloux gesteht zwar selbst ein: Ohne Unterstützung der Führungsebene lässt sich keine Organisation der Welt von Grund auf umkrempeln. Trotzdem gehört sein Buch in den Handapparat eines jeden, der eine motivierende Arbeitskultur schaffen will. Denn zugleich so profoundly und so nah am Puls der Zeit ist derzeit kein alternatives Buch zum Thema Organisationsentwicklung.



Ralph Grossmann, Günther Bauer, Klaus Scala
**Einführung in die systemische
 Organisationsentwicklung**

Carl-Auer, 2015. 126 Seiten, 13,95 Euro

Denken wir uns das mal musikalisch: Wenn Frederic Laloux (siehe Seite 29) im Stile von Ton Steine Scherben den radikalen Umsturz fordert („Macht kaputt, was euch kaputt macht“), so plädieren Grossmann, Bauer und Scala ganz wie die Grand-Prix-Ikone Nicole dafür, dass es auch hilfreich sein kann, einander im Kleinen näher zu kommen („Ein bisschen Frieden“).

Das Bändchen ist im Umfang überschaubar und konzeptionell als Einführungswerk ausgelegt – trotzdem fällt der Zugang schwerer als bei den anderen vorliegenden Werken. Die Autoren können und wollen ihren universitären Hintergrund nicht verhehlen, das sollen sie auch gar nicht; aber ob man für eine „praktische Leitlinie für die Gestaltung von Veränderungsprozessen“ (so der Klappentext) den Rekurs auf Luhmann, Maturana und von Foerster zwingend braucht, sei dahingestellt. Andererseits fühlt man sich beim Lesen des systemtheorielastigen ersten Abschnitts bisweilen auf angenehme Art und Weise ins Prose-

minar zurückversetzt: Da hat man auch nichts so richtig verstanden, fühlte sich aber cool, weil man in luftigen intellektuellen Höhen unterwegs war und mit einem dicken Luhmann unterm Arm über den Campus spazieren konnte.

Derlei Zeitvertreib ist aber nun zugegebenermaßen nicht Zweck der Übung. Daher ist es begrüßenswert, dass die Autoren im Verlauf des Buchs handfester werden, Erkenntnisse aus praktischen Beratungsprojekten einweben, Tipps geben und Fallbeispiele liefern. Somit ist das Buch auch für Praktiker von Nutzen.



Ron Friedman

The Best Place To Work.

The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace

Penguin Random House/Perigee, 2014. 334 Seiten, 24,02 Euro

Friedmans kurz vor Weihnachten in den USA veröffentlichtes Buch liegt bislang nur in englischer Sprache vor. Da es jenseits des Atlantiks bei Erscheinen jedoch ungefähr als nächste Management-Bibel gefeiert wurde, haben wir es uns im Originaltext zu Gemüte geführt.

Der Effekt erinnert an ein im Employer Branding nicht ganz unübliches Phänomen: Man hat als Kandidat am überdimensionalen Messestand Frozen Yogurt gegessen, sich über eine schicke mobile Karrierewebsite beworben, hielt hochwertige Flyer in Händen und war fest überzeugt, dass es sich wohl um das tollste und fortschrittlichste Unternehmen der Welt handeln muss. Und dann kommt man zum Bewerbungsgespräch: Die Unternehmenszentrale ist ein zweckmäßiger Bau im Industriegebiet, der Teppich im Büro ist etwas angegraut, und die Mitarbeiter arbeiten doch nicht alle nebenbei als Models. Kurzum: Insgeheim hätte man mehr erwartet.

So ist es auch mit dem vorliegenden Werk. Friedman verkauft es als ziemlich revolutionären Ansatz, dass er die Art und Weise, wie wir arbeiten, mit dem abgeglichen hat, was die Wissenschaft

zu produktiven Arbeitsumgebungen weiß. Und siehe da: So richtig passt das alles nicht zusammen. Diese Erkenntnis ist nun weder für Personaler noch für Unternehmer etwas Neues, weswegen auch Friedmans Tipps für die Praxis sehr oberflächlich für jeden bleiben, der sich schon einmal entfernt mit dem Thema Arbeitszufriedenheit auseinandergesetzt hat.

Das tut aber der Tatsache keinen Abbruch, dass das Buch sehr gut geschrieben und mit zielführenden Beispielen angereichert ist. Vermutlich ist es so: „The Best Place to Work“ ist einfach kein Fachbuch. Es ist ein gut lesbares Sachbuch, das einer breiten Öffentlichkeit ein Fachthema leicht verständlich zugänglich macht. Durch diese Brille gelesen, wird der Hype um das Werk besser nachvollziehbar.

