

Susanne Ehmer/Wolfgang Regele/  
Doris Regele/  
Herbert Schober-Ehmer

# **ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit**

Leadership in der »Organisation N. N.«

2016

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2016  
ISBN 978-3-8497-0103-1  
© 2016 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0  
Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Wir sagen voll Überzeugung und gerne Danke</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Vorbemerkungen und Einladungen</b> . . . . .	<b>14</b>
<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Teil 1</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>1 Willkommen beim Eröffnungscocktail</b> . . . . .	<b>19</b>
Wir laden ein in die weite Welt der Gedanken und Erfahrungen. Begegnen Sie Neuem, Bekanntem, Verdrehtem, Irritierendem . . . . .	19
Der Freie Geist . . . . .	22
Willkommen in der VUCA-Welt! . . . . .	25
Wenn die Welt VUCA ist, dann sei selber VUCA! . . . . .	27
Die Organisation N. N. . . . .	30
<b>2 Organisation N. N. – was macht dann Führung?</b> . . . . .	<b>37</b>
Was die Organisation alles nicht ist – oder: Womit hat es Führung eigentlich zu tun ...?. . . . .	37
Neue Chance für alte Slogans . . . . .	39
Das Außen ist innen – das Innen ist außen . . . . .	40
Beobachten Sie die Beobachtung! . . . . .	42
Bewertung und Strukturierung von Beobachtungen . . . . .	44
Entscheiden und Beobachten . . . . .	46
In der Organisation N. N. gilt ein anderes Spiel . . . . .	47
Evolutionsfähigkeit. . . . .	48
Der Change braucht einen Change. . . . .	51
Prozesse, schön und gut – aber es geht doch immer auch um Strukturen . . . . .	52
Und hier kommt die künstlerische Note von Führung ins Spiel . . . . .	54
Unvorhersagbarkeit – und die Konstruktion von Sicherheit . . . . .	54
Kultur der Widersprüche. . . . .	57
Was noch zu Führung zu sagen wäre. . . . .	58
Und was ist nun die Elevator-Speech? . . . . .	59

<b>3 Alice im Wunderland</b> . . . . .	<b>63</b>
Abenteuer Paradoxien . . . . .	64
Abenteuer »Innovation« . . . . .	85
<b>4 Es geht nicht ohne »Tschentschen« –</b>	
<b>Konfusion, Trauer und Begeisterung in Change-Prozessen</b> . . . .	<b>95</b>
Tschentschen ist die Begleitmusik . . . . .	95
Verdauung – Verarbeitung –	
Neuaustrichtung: ein Beispiel aus der Praxis . . . . .	99
Leichtere Ernährung statt mühsamer Verdauung . . . . .	101
Zwischen Konfusion und Sicherheit, Frustration	
und Begeisterung: Topmanager erzählen . . . . .	103
Die Hefe im Teig der Routinen und andere Gewürze –	
Rezepte, die ihren Anwendungstest bestanden haben . . . .	105
<b>5 Fit für Leistung – Lust auf Leistung</b> . . . . .	<b>111</b>
Pfeifen wir auf Definitionen! . . . . .	113
Doping erwünscht! . . . . .	115
Von fitten Organisationen empfohlen . . . . .	125
Die großen Sechs . . . . .	126
Erste Hilfe beim Schwächeanfall . . . . .	141
<b>6 Im Hologramm der Entscheidungen –</b>	
<b>lassen Sie uns über Strategie philosophieren</b> . . . . .	<b>153</b>
Das Dilemma . . . . .	153
Die Kunst erfolgreicher Planung kennt	
die Gunst der Stunde . . . . .	157
Die Kunst der Planung nutzt die Gunst der Stunde . . . . .	159
Wozu (noch) Visionen? . . . . .	169
Visionen entstehen durch Kommunikation und	
erzeugen Kommunikation . . . . .	171
Von der Verwirrung und Resignation zur	
vernunftbasierten Vision . . . . .	175
Es muss nicht schwer sein, damit es effizient	
und wirksam ist ... Oder: Wie man aus einer klassischen	
Strategieklausur Lust- und Ausrichtungstage macht . . . . .	181

<b>7 Kaleidoskop der Führung – Gefragt ist bunte Vielfalt</b> . . . . .	<b>185</b>
Braucht es dazu eine Führungstheorie? . . . . .	186
Der schillernde Stein »Authentizität« –	
Zur Dekonstruktion eines Missverständnisses . . . . .	191
Das Kaleidoskop lebt von der Unterscheidung –	
vom Segen und Fluch der Bezeichnung . . . . .	201
Leben ist Entscheiden . . . . .	210
Die versteckten Steine im Kaleidoskop:	
Ein Spiel mit Tabus . . . . .	217
Heroische Führung –	
Ewiger Mythos? Neue Realität? Beides? . . . . .	227
Schicken Sie sich selber in die Wüste . . . . .	234
<b>8 Muster brauchen mal Musterwechsel</b> . . . . .	<b>237</b>
Musterbildung – Musterwechsel . . . . .	237
Lustvolles Lernen – wirksames Irritieren . . . . .	242
Spielen . . . . .	249
Krisen nutzen – ganz praktisch . . . . .	260
<b>Für Freunde von Checklisten, Short Cuts und Tools</b> . . . . .	<b>263</b>
Wenn es um Entscheidungen geht . . . . .	263
Muster brauchen auch mal Musterwechsel . . . . .	267
<b>Teil 2</b> . . . . .	<b>271</b>
<b>9 Merger lustvoll und erfolgreich gestalten</b> . . . . .	<b>273</b>
Was heißt hier M&A? . . . . .	274
Warum kann M&A so tückisch sein? . . . . .	274
Wachsen oder sterben – ist das hier die Frage? . . . . .	276
»Make or Buy« – Der Weisheit letzter Schluss? . . . . .	278
Macher und Macht: Die dunkle Seite von M&A . . . . .	280
Preparation is everything . . . . .	282
Was wir wirklich wollen:	
Entscheidungshilfe Future Perfect . . . . .	285
Know how – know how much: Die Merger-Kompetenz . . . . .	287
Lernen lernen – Geht das? . . . . .	288
The Pleasure of Uncertainty . . . . .	290
Die Welt ist völlig VUCA . . . . .	291
... und wahnsinnig komplex! . . . . .	293
Unsicherheitsbewältigung? Aber sicher! . . . . .	294

Horses for Courses. ....	296
Zahlen? Daten? Fakten? Werte!	
Am Anfang steht der Mensch .....	299
... und dann kommt die Kultur .....	300
Kulturunterschiede als Hürde bei Fusionen .....	302
Kultur zum Mitnehmen .....	304
Die Nötigung der Möglichkeiten. ....	306
Mit Sicherheit neugierig: Merger als Lernprozess .....	307
Das Gegenteil von Vielfalt ist Vielfalt. ....	310
Neugier auf Unterschiede .....	311
Die Betrachtung von Unterschieden .....	312
Wozu Integration? – Nach dem Closing kommt der Alltag ...	313
Speed kills. Survive! .....	314
Synthese statt Integration .....	317
Mit »Triple-E-Prozess« zur Struktursicherheit .....	318
Nachbemerkung. ....	323
<b>Verzeichnis der Internetlinks/QR-Links .....</b>	<b>324</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>325</b>
<b>Über die Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>332</b>
Die illustre Runde der Kommentatorinnen und Kommentatoren .....	334