

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

ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit

Leadership in der »Organisation N. N.«

2016

Inhalt

Wir sagen voll Überzeugung und gerne Danke	9
Vorwort	11
Vorbemerkungen und Einladungen	14
Einleitung	15
Teil 1	17
1 Willkommen beim Eröffnungscocktail	19
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
2 Organisation N. N. – was macht dann Führung?	37
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

3 Alice im Wunderland	63
Abenteuer Paradoxien	64
Abenteuer »Innovation«	85
4 Es geht nicht ohne »Tschentschen« –	
Konfusion, Trauer und Begeisterung in Change-Prozessen	95
Tschentschen ist die Begleitmusik	95
Verdauung – Verarbeitung –	
Neuausrichtung: 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
5 Fit für Leistung – Lust auf Leistung	111
Pfeifen wir auf Definitionen!	113
Doping erwünscht!	115
Von fitten Organisationen empfohlen	125
Die großen Sechs	126
Erste Hilfe beim Schwächeanfall	141
6 Im Hologramm der Entscheidungen –	
lassen Sie uns über Strategie philosophieren	153
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

7 Kaleidoskop der Führung – Gefragt ist bunte Vielfalt	185
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
8 Muster brauchen mal Musterwechsel	237
Musterbildung – Musterwechsel	237
Lustvolles Lernen – wirksames Irritieren.	242
Spielen.	249
Krisen nutzen – ganz praktisch	260
Für Freunde von Checklisten, Short Cuts und Tools	263
Wenn es um Entscheidungen geht	263
Muster brauchen auch mal Musterwechsel	267
Teil 2	271
9 Merger lustvoll und erfolgreich gestalten	273
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
Verzeichnis der Internetlinks/QR-Links	324
Literatur	325
Über die Autorinnen und Autoren	332
Die illustre Runde der Kommentatorinnen und Kommentatoren	334