

# Buch-Tipps zu „Karriere im Wandel“



*Lynda Gratton: Job Future – Future Jobs. Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren. Hanser, München 2012, 368 Seiten, 24,90 Euro*

Die Autorin, Professorin für Management an der London Business School, schildert typische Tagesverläufe im Jahr 2025. Nach ihrer Meinung erleben wir in der Arbeitswelt einen ähnlich gravierenden Umbruch wie Ende des 19. Jahrhunderts. Dazu liefert sie die amüsante Aussage: „Die kommenden Jahrzehnte werden uns alle mit den positiven, aber auch negativen Aspekten der Zukunft konfrontieren.“ Wer möchte dem widersprechen? Gratton erhielt ihre Szenarien, indem sie fünf für die Zukunft der Arbeit maßgebliche Faktoren identifizierte: Technologie, Globalisierung, Demografie, Gesellschaft und natürliche Ressourcen. Dazu sammelte ihr Forschungsverbund Daten, die internationalen Führungskräften im Rahmen von Diskussionen und Workshops vorgelegt wurden. Diese entwickelten daraus typische Arbeitsalltage, die sich in zwei Gruppen einteilen lassen: die „vorgezeichnete Zukunft“ und die „gestaltete Zukunft“. Erstere ist das Ergebnis, wenn alles so weiterläuft wie bisher. Letztere ist dagegen die aktiv zum Positiven hin kreierte Zukunft. Die „vorgezeichnete Zukunft“ ist durch Zersplitterung der Arbeitsabläufe gekennzeichnet, bei der man in Drei-Minuten-Einheiten arbeitet. Telearbeit führt zur Isolation des Einzelnen, denn man hat niemanden mehr, mit dem man kurz Kaffee trinken gehen kann. Und durch Ausgrenzung der für diese Arbeitsweise unqualifizierten Personen öffnet sich die soziale Schere weiter. Bei der „gestalteten Zukunft“ vervielfältigen sich dagegen durch kreatives Mitgestalten die Initiative und Tatkraft. Frühere Arbeitnehmer werden selbst zu Mikrounternehmern. Das

Ideal des ausgewogenen Lebens führt dazu, dass sich viele sozial engagieren – etwa bei der Entwicklungszusammenarbeit. Dementsprechend betont die Autorin, wie wichtig es ist, eigene Fähigkeiten weiterzuentwickeln und die eigene Person als Marke zu pflegen. Ihrer Ansicht nach werden in den Konzernen statt oberflächlicher Generalisten Arbeitskräfte gefragt sein, die wie Handwerker denken und sich durch intensives Arbeiten vertiefte Kenntnisse eines Gebiets erwerben. Allerdings fragt man sich während der Lektüre öfter, was man davon halten soll. Die prototypischen Arbeitsalltage dürften für viele wenig anschlussfähig sein. Nicht weil sie zu utopisch wären, sondern weil sie eher fern der meisten Lebenswelten liegen. So operiert ein indischer Gehirnschirurg per Telemedizin einen Patienten in China, ein brasilianischer Stadtplaner will in Indien den öffentlichen Personennahverkehr voranbringen, und eine Mikro-Unternehmerin in China komponiert nebenbei Musik. Insgesamt wirkt das sehr konstruiert. So etwas wird es sicher geben, allerdings kaum für die breite Masse. Wie soll sie ihren Lebensunterhalt verdienen? Wird es keine Industrien mehr geben? Wird niemand mehr etwas produzieren? Woher kommt das Geld für all die kreativen und sozialen Projekte der Selbstverwirklichung? Antworten darauf wären interessant gewesen.

*Bernd Kaderschabek,  
Kommunikationsberater, Straubing,  
bernd@kaderschabek.de*



*Carolin von Richthofen,  
Jürgen Kugele, Nathalie Vitzthum: Handbuch  
Karriereberatung. Beltz,  
Weinheim 2013, 296 Seiten,  
39,95 Euro*

Das Handbuch ist ein umfassendes Brevier für alle, die als Karriereberater tätig

sind oder es werden möchten. Es umfasst aktuelle Methoden und Techniken und möchte als „Rundpaket für die optimale Beratung“ dienen. Mithilfe eines Ablaufplans zeigen die Autoren, welche Prozessschritte in welcher Reihenfolge bearbeitet werden sollen. Ihre Umsetzungsanleitungen sind mit Tipps aus dem Berateralltag angereichert. Musterverträge, Arbeitsblätter und weitere Materialien stehen im Internet zum Download bereit. Genau wie die Lektüre des Klinischen Wörterbuchs von Pschyrembel aus einem Medizininteressierten noch keinen Arzt macht, kann dieses Buch niemanden nur durch Lesen oder Nutzen der hilfreichen Kopiervorlagen zum erfolgreichen Berater befördern. Doch es gibt wichtige Anregungen und erleichtert die Arbeit. Für die junge Profession der Karriereberatung leistet es einen großen Dienst. Sachlich, kompetent und umfassend zeigen die Autoren das gesamte Arbeitsspektrum eines Karriereberaters, der viele Kompetenzen wie zum Beispiel Diagnostik, Coaching und Fach- beziehungsweise Berufsberatung in seiner Person vereinen und in seinem Serviceangebot abstimmen und kombinieren muss.

*Dr. Lars-Peter Linke, Leiter Zeit-Akademie,  
Hamburg, lars-peter.linke@zeit.de*



*Kai W. Dierke & Anke  
Houben: Gemeinsame  
Spitze – Wie Führung  
im Top-Team gelingt.  
Campus, Frankfurt am  
Main 2013, 302 Seiten,  
39,99 Euro*

Zahllose Bücher über Teams und Faktoren erfolgreicher Teamarbeit sind in den vergangenen 25 Jahren erschienen. Nun haben die Top-Berater Kai W. Dierke (Ex-McKinsey) und Anke Houben (Insead Business School) ein Buch vorgelegt, das sich speziell auf die Teams an der ober-

ten Spitze (zum Beispiel Vorstände) von Unternehmen bezieht. Nun könnte man meinen, dass auch dort jene Mechanismen und Erfolgsfaktoren gelten, die bereits zusammengetragen wurden. Dierke und Houben schaffen es darzustellen, dass dies, zumindest in vielen Aspekten, nicht so ist. Denn der innere Kompass erfolgreicher Manager ist auf „einsame Spitze“ ausgerichtet, nicht auf „gemeinsame Spitze“. Die von Alphas dominierten Top-Teams kennzeichnet eine permanente (von Konkurrenz und nicht von gemeinsamen Zielen geprägte) Spannung. Dabei neigen die Topmanager nach Meinung der Autoren zu beachtlicher Irrationalität und zu zahlreichen Wahrnehmungsfehlern oder Selbsttäuschungen wie dem „Self-Serving Bias“ (Erfolge werden dem eigenen Können zugeschrieben, Misserfolge widrigen Umständen) oder dem Confirmation Bias (Informationen werden so gefiltert oder uminterpretiert, dass eigene Überzeugungen stets bestätigt werden). Unglücklicherweise sind aber die Aufgaben, die das Topteam eines Großunternehmens zu lösen hat, von beachtlicher Komplexität, sodass hier die Gefahr des Scheiterns entsteht. Als Lösungsansätze empfehlen die Autoren neben Ambiguitätstoleranz, emotionaler Intelligenz und „reflexivem Dialog“ ihre „Disziplinen des Gelingens“. Dazu zählen eine intensive Betrachtung der „adaptiven Dimension“ (Überzeugungen, Denkgewohnheiten und Handlungsmuster) vorhandener Probleme, das Verständnis der „inneren Dialoge“ der Beteiligten, die Berücksichtigung der prägenden Wirkung des Führungsverhaltens an der Spitze, die disziplinierte Verfolgung von Kernaufgaben sowie die produktive Nutzung des im Topteam vorhandenen Konfliktpotenzials bei gleichzeitiger Vermeidung von Überdramatisierungen und steigendem Stressniveau. Die Stärke des Buchs besteht darin, dazu anschauliche Beispiele aus der Praxis zu bieten. Damit lohnt sich die Lektüre insbesondere für Organisationsberater. Sie sollten allerdings keine Patentrezepte und keine empirisch-wissenschaftliche Forschungsstudie erwarten.

Armin Surma, *Diplom-Psychologe, Systemics Consulting Group, Berlin, surma@systemics.net*



*Roswitha van der Markt: Das Ich-will-mehr-Prinzip – Auf dem Weg zu einer neuen Leistungskultur. Springer Gabler, Wiesbaden 2012, 270 Seiten, 34,95 Euro*

Leistung ist für Unternehmen sehr wichtig. Sie machen große Anstrengungen, um die „Besten“ für sich zu gewinnen. Doch oft ist nicht bekannt, was Erfolg ermöglicht oder verhindert. Dieser Frage geht die Autorin nach. Sie beschreibt zunächst die Grenzen der alten Leistungskultur, die sich im Prinzip „immer höher, weiter und schneller“ widerspiegelt und vor allem auf Druck und Durchsetzungsfähigkeit basiert. Allerdings ohne dass damit immer mehr Leistung erzeugt wird. Van der Markt kritisiert die Zahlengläubigkeit mit ihren blinden Flecken bei der Betrachtung komplexer Systeme, bei denen oft nicht alle Risiken absehbar, geschweige denn beherrschbar sind. Hier müssen sich Einstellungen und Verhaltensweisen anpassen. Die neue Leistungskultur berücksichtigt das Prinzip der Nachhaltigkeit und hat einen ganzheitlichen Blick. „Don't work harder, work smarter“ gilt für die neue Generation von Mitarbeitern, die Leistung und Lebensgenuss verbinden möchten. Sie wollen etwas bewirken und hinterfragen Strukturen und Denkweisen mit fast schon erfrischender Respektlosigkeit. Die Reaktionsgeschwindigkeit ist jedoch ernüchternd. Die Rahmenbedingungen wie das Führungsverständnis oder die Anreizsysteme verändern sich in den Unternehmen nur langsam. Zwar ist auch im Management angekommen, dass Mitarbeiter keine pflegearmen Maschinen sind, aber was das für die Veränderungen der eigenen Persönlichkeit oder des (Führungs-)Verhaltens bedeutet, wird meist nicht reflektiert. Unter Missachtung personalpsychologischer Erkenntnisse werden überholte Führungs- und Erfolgskonzepte weiter praktiziert. So wird die Chance vertan, eigene „Mind Sets“ anzupassen und die Bedingungen für eine moderne Leistungskultur zu schaffen, die über Sinnhaftigkeit, Leidenschaft und Spaß an der Sache funktioniert. Dieser Wandel hat Konsequenzen für das zukünftige (Personal-)

Management. Es entstehen Erwerbsbiografien, bei denen Elternzeit oder Sabbaticals nicht als Zeichen für Leistungsschwäche gelten. Personaler werden auch das Thema Lernen methodisch weniger stiefmütterlich behandeln können. Auch Manager werden sich damit beschäftigen, wie sie durch Selbstoptimierung und Entwicklung der Veränderungskompetenz die Basis für Erfolge schaffen. Kontrolle wird durch Vertrauen ersetzt. Führungskräfte werden stärker sensibilisiert sein, dass vor allem gesundes Arbeiten und Mitarbeiter ohne Burnout wertschöpfend sind. Führungskräfte sollten bereits heute an dieser Vision moderner Arbeitsformen arbeiten. Dafür gibt das Buch einen gelungenen Einblick und konkrete Handlungsempfehlungen.

*Rouven Schäfer, Leiter Human Resources Management, DocCheck, Köln, rouven.schaefer@doccheck.com*



*Kevin Dutton: Psychopathen. Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann. Dtv, München 2013, 320 Seiten, 14,90 Euro*

Kevin Dutton zeigt, inwieweit Psychopathie als Persönlichkeitsmerkmal und Weltsicht die Gesellschaft bestimmt. Psychopathen, so seine These, sind durch ihre Auffassung von sich selbst, von ihren Mitmenschen und durch ihre sozialen Beziehungen für viele Bereiche unserer erfolgsorientierten Welt gut gerüstet. Er ermuntert dazu, gewisse Aspekte psychopathischen Denkens und Agierens nicht nur zu tolerieren, sondern sie ins eigene Verhaltensrepertoire zu integrieren, wenn man etwa als Manager im Wettbewerb um wirtschaftlichen Erfolg oder Karriere die Nase vorn behalten will. „Positive Psychopathie“ nennt er dies: charmant, risikofreudig, fokussiert zu sein und zu harten Entscheidungen bereit. An leitenden Managern amerikanischer Spitzenunternehmen konnten nicht nur gewisse psychopathogene Persönlichkeitsmerkmale festgestellt werden, diese korrelierten mit positiven betriebsinternen Bewertungen wie Charisma, motivierendem Präsentationsstil, gutem strategischem Denken und