



Dave Ulrich/Wendy Ulrich

### **The Why of Work**

How Great Leaders build abundant organizations that win

McGraw Hill 2010, 304 Seiten,

Euro 20.99, ISBN 978-0071739351

Ein schwieriges Buch. Und auch noch eines vom (laut Business Week) bedeutendsten Managementlehrer und Guru der letzten 20 Jahre, vom Erfinder des Konzeptes «HR als Business Partner», dem Autor von 22 weiteren Büchern – von Dave Ulrich also, dem amerikanischen Professor an der University of Michigan und Mitbegründer der äußerst erfolgreichen amerikanischen RBL Group, den Spezialisten für Hochleistungskulturen und Leadership-Themen.

Schwierig ist dieses Buch, das bereits 2010 erschienen ist, weil es viel voraussetzt und ebenso viel weglässt und weil es den in der amerikanischen Managementliteratur typischen Versuch unternimmt, die Einsichten, die die Autoren vermitteln wollen, in konkrete Einzelbeispiele und kleine Geschichten zu verpacken. Letzteres, der Drang zum Einzelfall, der aber allzu häufig nur im ange deuteten oder aber anekdotischen verbleibt, wird bei der Lektüre eher als Störung, denn als hilfreiche Konkretisierung empfunden. Dem Buch hätte eine solidere Basis gut recherchierter und dokumentierter Fallbeispiele gut getan. So bleibt Vieles Postulat, gelegentlich gar eine starke Behauptung, die weder durch

den versprochenen Rekurs auf die Theorieliteratur oder aber auf das aussagefähige Einzelbeispiel untermauert wird. Bei der zentralen Kategorie des neuen Modells, das die Autoren in den Vordergrund stellen, der Fähigkeit zum «Making Sense» (die sich laut Ulrich in fast kalauerhafter Formulierung auch finanziell auszahlt: «making cents»), hätte man sich denn doch eine Beschäftigung mit klassischen Autoren der organisationspsychologischen Schule, allen voran mit den Veröffentlichungen des Altmeisters Karl E. Weick gewünscht. Der ja ebenso wie Dave Ulrich an der Michigan University und ebenfalls an der Ross School of Business lehrt! Spätestens dann hätte sich ein differenzierterer Blick auf die Kardinalfrage nach dem Sinn in Organisationen und Unternehmen eröffnet. So bleibt es bei der eingeschränkten Sicht auf die Sinnbildung als Führungstechnik, die sich im Unternehmen fast als spirituelle Mission darstellt und einer eher anthropologisch angelegten Betrachtungsweise.

Dave Ulrich, gemeinsam mit seiner Frau, der praktizierenden Psychologin Wendy Ulrich als Co-Autorin, konzentriert sich also auf die ultimative Managementfrage, die da lautet: Wie schaffen es herausragende Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft, für sich selber und für alle, die mit ihnen und für sie arbeiten, eine «Fülle und einen Reichtum (an Bedeutung, Sinn, Hoffnung, Vergnügen) herzustellen, der nicht nur Mitarbeiter motiviert, sondern auch noch Nutzen für Kunden, Investoren und die Gesellschaft stiftet?». So formulieren die beiden Autoren im Vorwort, in dem sie auch ihren Ansatz, mit dem sie diese Frage zu beantworten suchen, erläutern: Indem sie das Substrat aus den Erfahrungen ihrer Arbeit – als Managementberater und Lehrerin – mit den wesentlichen Erkenntnissen aus insgesamt sieben wissenschaftlichen Disziplinen vereinen und daraus ein Modell entwickeln, das sie das Modell der «Abundant Organization» nennen. Dieser

Schlüsselbegriff ist wiederum nicht ganz einfach ins Deutsche zu übertragen, und lässt sich vielleicht am ehesten mit dem Begriff der „reichhaltigen Organisation“ übersetzen. Denn darum geht es: um die sieben Treiber, mit denen Manager in ihrer Organisation die richtigen strategischen Fragen stellen und mit den richtigen Werkzeugen auf die Organisation einwirken, um eine reichhaltige, sinnhafte und damit motivierende Arbeitsumgebung und Kultur zu schaffen, die ein herausragendes Unternehmen erfolgreich macht und von anderen unterscheidet.

Das Buch, so kennen wir es von Dave Ulrich, ist ohne Wenn und Aber für Praktiker, für Manager und «Leaders» geschrieben, und es will deshalb praktische Hilfestellung bieten und konkrete Anleitungen, wie sich das Modell der reichhaltigen Organisation in die Praxis umsetzen lässt. Dazu gibt es dann auch viele Checklisten, Leitfragen und Regeln für den Führungsalltag, die von den goldenen Regeln für die Talentgewinnung, das Lernen oder das Beziehungsmanagement über die Selbstdiagnose der eigenen Veränderungsfähigkeit (Change Assessment) bis hin zu den zehn grundlegenden Einstellungen innerhalb einer Organisation reichen, die für das Entstehen und Aufrechterhalten einer «reichhaltigen Unternehmenskultur» wesentlich sind. Und dabei ist es laut Dave und Wendy Ulrich die Aufgabe von Führungskräften, die Möglichkeiten zur Ausbildung einer reichhaltigen, man könnte fast sagen «authentischen» Kultur innerhalb von Unternehmen und Organisationen aktiv zu gestalten, um das Abgleiten in zynische Einstellungen und Verhaltensweisen zu verhindern. Gleichgültigkeit und Zynismus sind denn auch die eigentlichen Gegenbegriffe des normativen Konzeptes der «Abundant Organization», wie es von Dave und Wendy Ulrich unter Rückgriff auf die «positiven» Wissenschaften der Seligmanschen Psychologie oder der Glücksforschung hergeleitet wird. (RL)