

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Klaus Doppler**
Titel: Change. Wie Wandel gelingt.
Jahr: 2017
Verlag: Campus
Umfang: 240 Seiten
ISBN: 978-3-593-50678-4
Web: www.campus.de



Totgesagte leben länger

Das hyper-digitale Zeitalter ist angebrochen: Tesla, Drohnen, selbstfahrende Autos, Uber, Airbnb und andere Disruptoren zwingen zur Innovation jenseits der Vorstellungskraft. Willst du Wolf sein – oder Schaf? So hieß es an einer Innovationstagung, bei der ich einen der vielen Workshops moderieren durfte. Bewegst du dich in diesem Umfeld, so ist Change Management nur ein Anachronismus – die Antwort auf Veränderungen von vorgestern. Und tatsächlich: die Change-Literatur wurde abgelöst durch „Musterbrecher-“, Innovations-, Holacracy- und Design-Thinking – Publikationen. Und zu dieser Zeit wagt einer der Mitbegründer des ehemaligen Hypes einen Neuaufguss? Erinnern Sie sich noch an Doppler/Lauterburg, den Change-Klassiker im deutschsprachigen Raum? Hat auch Klaus Doppler den Zug verpasst? Szenenwechsel: Sie sind nun nicht mehr in der Innovationstagung, sondern in einem ganz normalen Unternehmen, das z.B. Nahrungsmittel für Menschen bereitstellt, oder Pflege für Patienten, oder Haustechnik für Immobilien oder Beratungsdienstleistungen für Unternehmen. Rückblickend hat die Tagung zu denken gegeben – gewiss – sie schien aber auch etwas paranoid. Zurück im Alltag steht man halt doch oft vor ganz anderen, zugegebenermaßen weniger aufregenden Herausforderungen. Die Schwierigkeiten im Umgang mit dem Wandel nehmen mit zunehmender Hektik sicher nicht ab, der Ruf nach geplantem, kontrolliertem Wandel verstummt nicht. Bei mir häufen sich wieder die Anfragen nach Change-Management-Workshops und -begleitungen. Hat sich diese Disziplin nun einfach etabliert und wurde als Standard-

BWL-Tool integriert oder sind das Anfragen von denen, die noch nicht gemerkt haben, dass sie auf ein totes Pferd aufsteigen?

Klaus Doppler scheint sich um Hypes nicht zu kümmern. Er legt, als einer der tiefsten Kenner der Szene, als Theologe, Psychologe und Organisationsberater ein pragmatisches, konkretes, unaufgeregtes Büchlein im Hosentaschenformat vor, das nicht in diese Zeit passen möchte.

Zu Struktur und Inhalt

Das praktische Format des Büchleins unterstreicht die Absicht des Autors, einen Begleiter für Change-Praktiker zu schreiben. Ich schätze den Campus-Verlag für seine schöne und saubere Gestaltung, für die gute Leserführung und für die sorgfältig gestalteten Bilder und werde auch hier nicht enttäuscht – auch wenn das Werk von aussen eher wie ein Manesse-Weltliteratur-Büchlein aussieht als ein Management-Ratgeber.

Die ersten 5 Kapitel führen den Leser in die Welt des Change-Begleiters ein. Natürlich hat auch Doppler den Eintritt ins digitale und dann hyperdigitale Zeitalter mitgekriegt; klar weiß er, dass die Herausforderungen sich seit seinem Klassiker „Change Management“ verändert haben (Kapitel 3: Ein neuer Kontext und die neuen Herausforderungen). Er weiß aber auch, dass es mit reinem Innovationsenthusiasmus nicht getan ist. „Warum das alles nicht so einfach ist“ ist Kapitel 4 betitelt. Hier dreht er die Blickrichtung zurück auf den Menschen, seine Bedürfnisse, Wünsche und Ängste und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für den Wandel.

In Kapitel 5 dann zeigt er, wie Change trotzdem gelingen kann. Gekonnt integriert er seine Erfahrung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und verwirkt sie zu einem plausiblen, klugen und praxisrelevanten Mix von Erklärungen, Anregungen und Tipps.

«Er weiss aber auch, dass es mit reinem Innovationsenthusiasmus nicht getan ist.»

Er fokussiert auf die schwierigen Punkte ohne sie zu dramatisieren und ordnet die Möglichkeiten der Gestaltung von Change realistisch ein. Sie merken schon an meiner Wortwahl: Für jemanden, der schon einiges zum Thema Change gelesen hat ist nichts wirklich Neues dabei, kein Heureka!, kein neuer Weg zur Change-Fähigkeit sondern „nur“ sauberes Handwerk eines erfahrenen Beraters. Aus der Sicht des Unternehmers scheinen manche Empfehlungen vielleicht etwas „blauäugig“, als Forscher zweifelt man vielleicht die eine oder andere Regel als zu wenig gesichert an. Als Berater weiss man aber, dass man manchmal etwas übertreiben muss, um gehört zu werden und überzeugende Argumente (auch wenn sie wissenschaftlich nicht gesichert sind) auch ihren Nutzen haben können.

In den folgenden Kapiteln widmet sich Doppler wichtigen Einzelthemen. Kapitel 6 ist dem Lernen in und von Organisationen gewidmet. In diesem Kapitel spricht der Autor das heisse Eisen Macht an. In dieser Nüchternheit und Stringenz habe ich das noch nirgends gefunden. Weiter folgen ein Kompetenzprofil Change Manager und Empfehlungen zur Auswahl und Steuerung externer

Berater. Dabei missbraucht Doppler die Seiten nicht als Akquisitionsplattform, sondern stellt Vor- und Nachteile interner und externer Berater auf der Basis der vorangegangenen Kapitel einander gegenüber. Auch hier zeigt sich wieder der erfahrene Berater, der die Spannungsfelder klar verortet und treffsicher anspricht. Das Buch fährt mit einer Auswahl wichtiger Change-Werkzeuge fort (auch ein idealtypischer Aufbau eines Change-Workshops wird angeboten) und schliesst mit dem Kapitel „Heitere Bessessenheit“, einer Art Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse des Autors.

Zusammengefasst

Ist dieses Buch nötig? Diese Frage trage ich mit mir seit der ersten Seite herum und ich werde sie auch jetzt noch nicht los. Da ist auf der einen Seite diese Fülle von praktischen, plausiblen, gut hergeleiteten Ideen, Hinweisen, Tipps, die kompakt und dennoch gut lesbar angeboten werden. Diese Darstellung der handwerklichen Seite eines erfahrenen Change Beraters ist hervorragend geglückt. Auf der anderen Seite fehlt mir eine neue Quintessenz im Buch, eine darüber hinaus gehende Erkenntnis. Aber – ist das überhaupt nötig?

Jemand, der eine tolle Zusammenfassung der „totgesagten Disziplin Change Management“ haben möchte, sollte sich das Büchlein kaufen. Sie/Er wird die Investition nicht bereuen, denn Totgesagte leben auch hier vermutlich länger.

Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr
Goethestrasse 70
9008 St. Gallen
philipp.maehr@maehrconsulting.ch
0041 71 244 95 09

