

# Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Hans-Joachim Gergs**  
Titel: Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung.  
Acht Prinzipien für ein neues Change Management  
Jahr: 2017  
Verlag: Beltz  
Umfang: 224 Seiten  
ISBN: 978-3-407-36582-8  
Web: www.beltz.de



## Was kommt nach Change Management?

Der Befund: Wir rennen immer schneller. Und dennoch holt uns allmählich der Verdacht ein, das mehr, schneller, besser und auch kein anderer Komparativ die Lösung sein kann. Unangenehm steigt die Erkenntnis hoch, dass wir uns ändern müssen. Nicht nur ein bisschen, nicht gemächlich und kontinuierlich, sondern radikal also von der Wurzel her, um der neuen Herausforderung gerecht werden zu können. Die meisten von uns können sich der negativen Gefühle, der Unsicherheit vor dem Neuen, der Angst vor Verlust nicht erwehren. Und wir reagieren entsprechend: Wut, Zynismus, Unverständnis, Blockade, Angriffe, Kopf im Sand. In den Ferien in Portugal waren es die streikenden Taxifahrer (Uber), in Deutschland die Piloten (Lohn), in den USA Wähler (Trump), die den Wandel nicht akzeptieren können und im eigenen Mikrokosmos finden sich wohl auch eine Menge solcher Beispiele. Der Widerstand macht den wenigsten Widerständlern Freude, er schenkt keine Befriedigung. Die meisten würden lieber konstruktiv sein - aber es gelingt nicht.

Change Management ist auch nur ein Tool, das hilft emotionale Brände zu löschen. Es bekämpft aber die Ursache nicht. Und die legt munter weiter Feuer. Wie schön wäre es doch, wenn man diesem permanenten Anpassungsdruck entrinnen könnte!

Genau dies verspricht die Publikation auf meinem Schreibtisch. Könnte man sich kontinuierlich neu erfinden, dann wäre man vielleicht einmal einen Schritt voraus, könnte dem auftauchenden Change locker ins Gesicht sehen und sagen: „Ich habe dich erwartet und bin vorbereitet.“ Hans-Joachim Gergs arbeitet als Berater für Verände-

rungsmanagement bei Audi und lehrt an der TU München und an der Uni Heidelberg. Das weckt Hoffnungen, ein theoretisch gut fundiertes und dennoch praktisches Buch in Händen zu halten.

## Zu Struktur und Inhalt

Das Buch ist sauber gestaltet, Wichtiges wird hervorgehoben, Übungen sind mit einem Icon zum schnellen Finden versehen. Besonders fällt beim Durchblättern auf, dass es viele Fragebögen beinhaltet. Diese fordern dazu auf, die im Buch besprochenen Themen gleich auf die eigene Organisation anzuwenden. Das Inhaltsverzeichnis zeigt, dass der Autor das Thema gründlich angeht. Da möchte jemand eine echte, umfassende Alternative zum Change Management beisteuern. Etwas, was weiterführt als die seit einiger Zeit aufgekommene „Beyond Change“-Literatur.

*«Da möchte jemand eine echte, umfassende Alternative zum Change Management beisteuern.»*

Gergs beschreibt in der Einleitung, weshalb Wandel als Daueraufgabe aufzufassen ist und wie er zu seinen Erkenntnissen gelangte. Im 1. Kapitel geht er dann gründlich auf die Situation ein, in der sich Unternehmen heutzutage befinden. Er ist sicher nicht der erste, der die drei Phänomene Beschleunigung, Digitalisierung und Globalisierung/Vernetzung als die Change Treiber identifiziert. Er tut das aber in einer absolut überzeugenden Art und Weise,

sodass einem beim Lesen wirklich bewusst wird, dass das Change Management üblicher Prägung nicht die Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft sein können. Danach führt er eine Chart ein, die seinen Ansatz von klassischen Change Management, vom Krisenmanagement und von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen abgrenzt. Sie wirkt auf den ersten Blick überzeugend, führt aber bei reiflicherer Überlegung eher zu mehr als zu weniger Fragen.

Beim konkreten Abgrenzen hilft das nächste Kapitel, dass die Mythen des Change vorstellt, wie „ohne Leidensdruck kein Wandel“ oder der lineare Top-down-Ansatz. Diese und andere Change-Paradigmen sollen im neuen Ansatz überwunden werden.

Folgerichtig wird nach der Diagnose die Therapie vorgestellt. Das Kapitel heisst „Der Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung“. Gergs stellt sich nun der Herausforderung, einen Prozess darzustellen, der sequenziell ablaufen kann und dennoch nicht-linear ist. Er löst das einerseits, indem er nicht von Schritten, sondern von Prinzipien spricht und auf der Basis der ersten drei Prinzipien einen kreisförmigen organisatorischen Lernprozess etabliert. Das erinnert etwas an die Grundideen des organisationalen Lernens, deren Wiederentdeckung lange fällig war. Die ersten drei Prinzipien sind „Selbstreflexion stärken“, „Kommunikation und Vernetzung intensivieren“ und „Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen“. Sie dienen als Humus für die nötigen Lernprozesse im Unternehmen. Die nächsten acht Kapitel beschreiben die acht Prinzipien in Detail. In jedem Kapitel gibt es Geschichten zur Verdeutlichung, Übungen und eine Assessment-Vorlage. Die Argumentation ist immer plausibel, wirkt aber auch etwas beliebig. Mal ist es die Psychologie, mal die Biologie, mal die Geschichte, mal die Politik oder Systemtheorie, die eine Aussage untermauert. Diese Kapitel lesen sich wie eine Zusammenfassung (und Einordnung) der momentan modernen Strömungen in Beratung, Training und Coaching: Diversity, Ambiguitätstoleranz, Loslassen, Achtsamkeit, Design Thinking, Fehlerkultur. Da es sich bei

all diesen Begriffen um anspruchsvolle Konzepte handelt, sollte die Leserin/der Leser damit schon etwas vertraut sein, damit sie/er Nutzen aus Übungen und Assessment ziehen kann.

Es folgt das Kapitel „die Rolle der Führung im Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung“. Damit werde ich gedanklich in die „alte“ Welt zurückkatapultiert. In diesem und dem nächsten Kapitel „die Gestaltung der erneuerungsfähigen Organisation“ werde ich hin und hergerissen zwischen Zustimmung und Ablehnung. Irgendwie hätte ich mir gewünscht, dass auch diese zwei Themen radikal neu gedacht worden wären. Auf der anderen Seite verstehe ich, wenn der Autor anschlussfähig sein will.

Diese Absicht unterstreicht das letzte Kapitel „Toolbox“, das mit Werkzeugen aufwartet, die in den entsprechenden Schritten eingesetzt werden können.

### **Zusammengefasst**

Ist das der grosse Wurf, der die Post-Change-Management-Aera einleitet? Auf jeden Fall ist es ein gelungener Versuch, einen substanziellen Beitrag zur in Chefetagen brennenden Frage zu liefern, wie ein Unternehmen grundsätzlich wandlungsfähig, fit und dynamisch gehalten werden kann. Viele beschriebene Gedanken sind vertraut. Die Leistung der Publikation ist es, sie in einem Konzept sauber zu verorten und damit von der „es wäre schon richtig, aber“-Schublade zu befreien und ins Repertoire des Unternehmens hineinzuführen. Ein grosses Problem bleibt leider ausgespart. Bei allem nötigen Fokus auf die Change Fitness sollte nicht vergessen werden, dass das Unternehmen im operativen Bereich auch mit enormen Herausforderungen zu kämpfen hat. An der Integrationsfähigkeit der Themen in den betrieblichen, von Effizienznotwendigkeiten geprägten Alltag muss in Zukunft weiter gearbeitet werden, um das vom Autor gewünschte Ziel erreichen zu können. Das Buch ist dabei ein nützlicher Anfang.

---

## Gelesen von:

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

