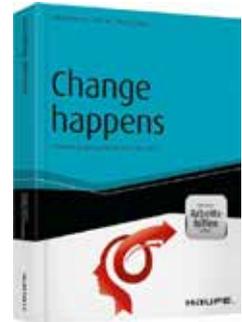


Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Margret Klinkhammer / Franz Hüttner / Dirk Stoess / Lothar Wüst**
Titel: Change Happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten
Jahr: 2015
Verlag: Haufe
Umfang: 392 Seiten
ISBN: 978-3-648-06575-4
Web: www.haufe.de



The Party Is Over

Seit sechs Jahren schreibe ich Buchbesprechungen; am liebsten zum Thema Change Management oder Führung. Change Management war zu Beginn meiner Rezensionszeit der grosse Renner, die Publikationen jagten sich, also mussten sie sich wohl auch verkaufen. Change-Berater, Veränderungslotsen, -begleiter, -coaches gaben sich die Klinke in die Hand und sorgten für eine echte Beraterparty: Es gab viel zu verdienen und gleichzeitig konnte man kaum für die Resultate verantwortlich gemacht werden (dank dem systemischen Credo, das dem Change Management seit Lewin – zurecht – zugrunde liegt). Wie alle Hypes unterliegt auch dieser dem Produktlebenszyklus. Publikationen wie «Handbuch Change Management» zeigen mit ihren nüchternen Titeln, dass das Thema nicht mehr so sexy ist und werden gefolgt von Publikationen, die auf das Überwinden des als Management Fad entlarvten Hypes hindeuten. Ein solcher Titel liegt neben mir auf dem Schreibtisch: «Change happens». Da ist nichts mehr von der Hoffnung eines «Managen-Könnens» eines «Unter-Kontrolle-Haltens» eines «Im-Griff-Habens» durch professionelle Berater geblieben. Als wenn diese traurige Botschaft nicht schon genug wäre, bohren die Autoren auch noch in der Berater-Wunde weiter: ««Change happens» – ein gewagter Titel, lässt er doch gleich Assoziationen zu einem anderen Ausspruch zu, die von uns auch so gewollt sind.» Was kann einem ein Management-Buch bringen, das über etwas schreibt, das nicht kontrollierbar ist, sondern einfach passiert? Was für einen Manager paradox klingt, könnte für einen offenen Leser spannende Einsichten bringen und vielleicht ein paar Tipps, um Chan-

ges (obwohl es prinzipiell nicht geht) dennoch zielführend und -gerichtet zu begleiten ;-)

Zu Struktur und Inhalt

Das Buch ist schön aufgemacht und sauber gestaltet, die Grafiken sind übersichtlich. Einzig die Schrift (light und klein) ist zwar schön aber etwas anstrengend. Allerdings wird schon beim ersten Durchblättern klar, dass es sich weniger um ein geschlossenes Werk handelt, sondern um Beiträge von verschiedenen Spezialisten, welche den Kapiteln jeweils auch ihre eigene inhaltliche und grafische Note geben. Vor allem im Kapitel 5 ist das augenfällig. Spezialisten haben eben ihre Handschrift. Manchmal ist es besser, man lässt jeden seinen Weg gehen und redigiert nicht zu viel, denke ich mir. Inhaltlich ist das Buch in zwei Teile geteilt. Der erste befasst sich wie im Untertitel angetönt mit den neurosystemischen Grundlagen (eine spannende Wortschöpfung, die im Internet doch schon ein paar Treffer ergibt) und der zweite mit der Anwendung des COR-ESSENTIALS-Modells in der Praxis. Offensichtlich das zentrale Modell, das dem ganzen Buch seine Klammer gibt.

Der erste Teil startet mit der (schon fast unvermeidlichen) Herleitung von der Unausweichlichkeit von Veränderungen. Auf die Titel folgen (wie gewohnt) die Zitate. Das wäre nicht weiter bemerkenswert, schon fast 08:15, wäre da nicht dieses charmante Zitat von Karl Valentin, das für die zentrale Haltung in diesem Buch steht: «Ich freue mich, wenn es regnet. Denn wenn ich mich nicht freue, regnet

es auch.» Auch speziell ist der starke Fokus auf Diversity als einen wichtigen Schlüssel zum Auffangen der Komplexität im Unternehmen. Überzeugend, mit starken Beispielen dargestellt. Es folgt eine gelungene Übersicht zu den Forschungsergebnissen der Neurobiologie bezogen auf das Thema Veränderungen. Die vier psychologischen Grundbedürfnisse nach Grawe passen hier zwar m.E. nur halb rein aber sie sind für die weiteren Erörterungen wichtig. Es folgt der Teil (neuro-)systemisch. Luhmann knapp und verständlich zu erklären verdient meine Hochachtung, die Anbindung an das «neuro» gelingt für mich allerdings nicht wirklich. Auch hier rundet ein Ausflug ins Diversity-Management ab.

«Ich freue mich, wenn es regnet. Denn wenn ich mich nicht freue, regnet es auch.»

Nun geht's zum zweiten Teil, dem zentralen Modell. Die COR-ESSENTIALS sind ein Framework aus sieben Elementen (das Ganze sieht wie das 7-S-Modell aus) die sich eher implizit als explizit auf das Vorherige beziehen. Im Management-Jargon würde man sie als Soft Skills beschreiben. Wenn «change happens» muss es ja eher um den Umgang mit Veränderungen gehen als um deren Steuerung – folgerichtig. Hier werden Hintergründe, Hinweise und Vorgehensweisen beschrieben, die den entsprechenden Essential zum Leben erwecken sollen. Dirk Stoess, der Autor im Kapitel 5.1, geht das ganze sehr systematisch an, mit vielen Bildern, während die folgende Kombination Klinkhammer/Hütter eher umschreiben und daraus Kernelemente herausziehen. Ein Stresskapitel rundet die Übersicht über die COR-ESSENTIALS ab. Etwas überraschend folgt dann ein Interview mit einer erfolgreichen Amateursportlerin. Die Analogie mit dem Sport hat schon seit einiger Zeit Hochkonjunktur, allerdings eher im Führungs- als im Changebereich.

Im 6. Kapitel widmet sich das Buch dem Teamwork. Wie schon beim Thema Diversity ist der Fokus auf virtuel-

le Teams bemerkenswert und auch das ist ein starkes Instrument zum Auffangen organisatorischer Komplexität. Wie geht man mit interdisziplinären Teams aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Kulturen um? Wie setzt man Collaboration Tools (wie die Google-Suite) wirkungsvoll ein? Diese hochbrisanten Themen erhalten hier zurecht Raum. Das Buch schliesst mit einem Kapitel zum organisationalen Aspekt von Change. Am Fall eines Visions-Prozesses wird gezeigt, wie die Essentials in Organisationen zur Wirkung zu bringen sind. Einerseits rundet es das Buch ab andererseits öffnet es das Thema aber wieder derart, dass man sich wünschen würde, es gäbe einen Teil 2, der hier ansetzt. Aber vielleicht kommt der ja noch.

Zusammengefasst

Die Party ist vorbei – das Aufräumen beginnt. «Change happens» nimmt ein grosses Vorhaben an die Hand: Nicht – wie steuern wir den Change, sondern – wie gehen wir in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten kurz VUKA-Welt sinnvoll mit Veränderungen um, ist hier die Ausgangsfrage. Die moderne Gehirnforschung und die Systemtheorie luhmannscher Prägung liefern die Grundlagen für ein Modell, dass weniger als Vorgehensweise, sondern mehr als individuell einzusetzender Rahmen gedacht ist, der hilft einzuordnen und sinnvolle Fragen zu finden. Praxisbeispiele zeigen, wie der Einsatz gelingen kann. Das Buch fokussiert inhaltlich auf Diversity und Virtualität, zwei starke Instrumente im Umgang mit Komplexität. Das ist neu und leistet einen wichtigen Beitrag zu dem, was nach dem Hype folgt: Das Herauskräftigen der Essenzen, die für den Umgang mit Veränderungen wirklich nützlich sind. Damit ist es ein wichtiger Beitrag zu einem neuen Hype, der im Buch noch nicht einmal angesprochen wird: zur organisatorischen Resilienz. Dass das Buch nicht aus einem Guss ist, sei dem Autorenteam verziehen, dafür sind die einzelnen Beiträge in sich stimmig.

Gelesen von:

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

