Frankfurter Allgemeine Zeitung - Rezension

Besprechung von 01.10.2018

**Management des Wandels**  
*Berater geben Empfehlungen*  
  
Ein Blick auf die heutige Unternehmenslandschaft bestätigt: Das einzig Beständige ist anscheinend der Wandel. Diesen zu gestalten und zu steuern ist eine große Herausforderung für die Unternehmenschefs. Das Management des Wandels ("Change Management") wird jedoch oftmals schlecht gemacht. Dies muss nicht sein…

Klaus Doppler legt mit einer Reihe von Schriften seit Jahren Variationen zu diesem Thema vor. Change Management dient für ihn der Schaffung von Zukunftsfähigkeit. Zurzeit gehe es vor allem um die digitale Transformation. Die anspruchsvolle Aufgabe bestehe dabei darin, die Menschen mitzunehmen und ihnen ihre neuen ungewohnten Rollen in der digitalisierten Arbeitsorganisation näherzubringen. Es sei zu beachten, dass die Notwendigkeit des Wandels mit dem generellen Wunsch der Menschen nach Sicherheit, Planbarkeit und der damit verbundenen Tendenz einer verfestigten Arbeitsorganisation kollidiere.  
  
Doppler versteht sein Buch als Navigationshilfe für Manager und Berater. In den ersten beiden Kapiteln skizziert er, was das Thema Veränderung in der Praxis zum Dauerthema macht. Im dritten Kapitel geht er darauf ein, was eigentlich zu tun wäre, um ein Unternehmen heute zukunftsfähig zu machen und die erforderlichen Projekte nachhaltig erfolgreich zu gestalten. In dem besonders lesenswerten vierten Kapitel erklärt er, warum es in der Realität gar nicht so einfach ist, notwendige Veränderungen in Organisationen anzustoßen. Für ihn ist hier der kritische Faktor die Psycho-Logik von Veränderungsprozessen und die damit verbundenen offenen und versteckten Widerstände.  
  
In den folgenden Kapiteln zeigt Doppler praxiserprobte Wege auf, die geeignet sind, der "Psychodynamik der Inkonsequenz", die in der Organisationsrealität an der Tagesordnung sei, zu entkommen Seine wohlbegründete dringende Empfehlung lautet konsequenterweise: Bei Veränderungsprozessen nicht nur die Sachebene sondern auch die facettenreiche Beziehungsebene mit den Faktoren Frust, Missgunst, aber auch überzogene Erwartungen bei den Betroffenen beachten. Das handliche Buch bietet ganz konkrete Instrumentarien und Tipps für Prozesse und auch für die sorgfältige Auswahl von Beratern. Bilder und Collagen untermalen den gut lesbaren Text.