



Change-Management ohne Zeigefinger

SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat.

Die dem griechischen Philosophen Heraklit zugeschriebene Erkenntnis »Panta rhei« – »alles fließt« oder: »Nichts ist so beständig wie der Wandel« – ist auch für sozialwirtschaftliche Unternehmen nicht ohne Relevanz. Ob nun ein Generationenwechsel im Vorstand oder in der Geschäftsführung, die veränderten rechtlichen oder inhaltlichen Rahmenbedingungen, zunehmender Kostendruck oder andere Gründe vorliegen: »Den Unternehmenswandel gestalten« ist eine mehr oder weniger häufig wiederkehrende Herausforderung.

Die vierte Auflage des »Change Management« aus dem Jahr 1995 war und ist mir im Veränderungsprozess unseres Unternehmens – Auflösung aller Großheime für Menschen mit Behinderung, Weiterentwicklung des Unternehmens zum regionalen Dienstleister, Ausrichtung der Unternehmensstruktur auf die dezentralen Leistungsangebote usw. – ständiger Begleiter. Voll gespickt mit Notiz- und Merkzetteln liegt es auf meinem Schreibtisch, mal obenauf, mal unter Stapeln, immer jedoch griffbereit zum Nachschlagen, Nachdenken.

Wer sich auskennt weiß, dass es – neben den genannten Gründen – noch weiteren Veränderungsdruck in Unternehmen der Sozialwirtschaft gibt: das Leiden unter den bestehenden Strukturen, weil die Entscheidungswege zu lang sind; die Erkenntnis, dass die sogenannten »Dienstleister« gar keine sind, dass Herrschaftswissen misstrauisch gehütet wird und Klientenwünsche als Störung langjährig vertrauter Abläufe verstanden werden. Gründe genug also Veränderungen anzugehen – und zu scheitern. »Reinschlampen« nennen das die Autoren beim Namen, wenn es um die Tücken im Veränderungsprozess geht.

Mir haben Klaus Doppler und Christoph Lauterburg geholfen, Themen zu identifizieren, die ich, insbesondere zu Beginn unserer Unternehmensentwicklung, noch gar nicht als solche erken-

nen konnte. Von der Psychologie des Scheiterns über praxisnahe Tipps aus der Veränderungswerkstatt, Hinweisen zu Projektmanagement bis hin zu Führungsfragen (»vom Würdenträger zum Spielertrainer«) u. a. m. wird alles Wichtige behandelt. Und das mitunter witzig, stets intelligent, jedenfalls immer unterhaltsam. Ganz wichtig: Die Autoren kommen nie mit erhobenem Zeigefinger daher, sie sind erfrischend konkret in ihren Ausführungen zu praktischen Umsetzungsfragen, sie beschreiben die Logik des Misslingens und machen Mut zum Handeln.

Nebenbei enthält das Buch auch noch eine kleine Auswahl passender Zitate zu den jeweiligen Kapiteln (Beispiel: »Die meisten Bürokraten litten schon als Kinder unter der schier unendlichen Weite ihres Laufstalls.«). Auch sowas ist – je nach Gelegenheit – immer mal brauchbar.

Das Buch ersetzt nicht die Mühen des (mitunter langen) Weges, die eine Unternehmensentwicklung nun mal abverlangt. Insoweit ist Papier geduldig. Aber als eine sehr gute Übersicht zu Veränderungsprozessen, dazu taugt es allemal und zu noch viel mehr. Billig ist das Ding nicht, aber es ist jeden Cent wert!



VON

HANS-CHRISTOPH MAURER

Hans-Christoph Maurer (61), Diplom-Sozialpädagoge und Diplompädagoge, war Kraftfahrer im internationalen Fernverkehr, Fachberater für Kindertagesstätten, leitender Mitarbeiter in einem Diakoniewerk und Jugendamtsleiter. Seit knapp 20 Jahren ist er Vorstand der Nieder-Ramstädter Diakonie (Mühlthal bei Darmstadt), ein Sozialunternehmen mit 1.700 Mitarbeitenden in der Arbeitsfeldern Behindertenhilfe, Jugendhilfe, Altenhilfe, Qualifizierung für Arbeitslose. Maurer ist Präsidiumsmitglied des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge sowie Gastmitglied im Vorstand des Bundesverbandes evangelische Behindertenhilfe (BeB).

Internet

<http://www.nrd-online.de>

campus

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

CHANGE MANAGEMENT

Den Unternehmenswandel gestalten

12., aktualisierte und erweiterte Auflage

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage. Verlag Campus, Frankfurt am Main 2008. 568 Seiten. 79,- Euro. ISBN 978-3-593-38707-9.