



VON
HANS-CHRISTOPH MAURER
 Hans-Christoph Maurer (61),
 Diplom-Sozialpädagoge und Dip-
 lompädagoge, war Kraftfahrer im
 internationalen Fernverkehr, Fach-
 berater für Kindertagesstätten,
 leitender Mitarbeiter in einem
 Diakoniewerk und Jugendamts-
 leiter. Seit knapp 20 Jahren ist er
 Vorstand der Nieder-Ramstädter
 Diakonie (Mühlthal bei Darmstadt),
 ein Sozialunternehmen mit 1.700
 Mitarbeitenden in der Arbeitsfel-
 dern Behindertenhilfe, Jugendhil-
 fe, Altenhilfe, Qualifizierung für
 Arbeitslose. Maurer ist Präsi-
 diumsmitglied des Deutschen Ver-
 eins für öffentliche und private
 Fürsorge sowie Gastmitglied im
 Vorstand des Bundesverbandes
 evangelische Behindertenhilfe
 (BeB).
 Internet
<http://www.nrd-online.de>

Change-Management ohne Zeigefinger

SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Ex-
 perten 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 Unter-
 nehmen nicht ohne Relevanz. Ob nun
 ein Generationenwechsel im Vorstand
 oder in der Geschäftsführung, die ver-
 änderten rechtlichen oder inhaltlichen
 Rahmenbedingungen, zunehmender
 Kostendruck oder andere Gründe vorlie-
 gen: »Den Unternehmenswandel gestal-
 ten« ist eine mehr oder weniger häufig
 wiederkehrende Herausforderung.

Die vierte Auflage des »Change Ma-
 nagement« aus dem Jahr 1995 war und
 ist mir im Veränderungsprozess unseres
 Unternehmens – Auflösung aller Groß-
 heime für Menschen mit Behinderung,
 Weiterentwicklung des Unternehmens
 zum regionalen Dienstleister, Ausrich-
 tung 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.

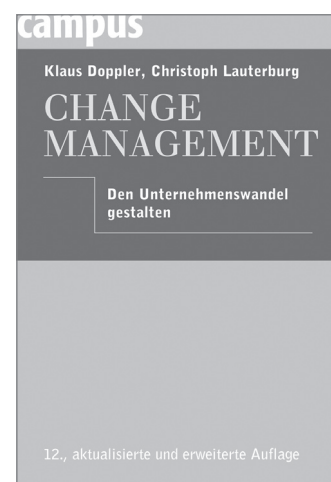
Wer sich auskennt weiß, dass es –
 neben den genannten Gründen – noch
 weiteren Veränderungsdruck in Unter-
 nehmen der Sozialwirtschaft gibt: das
 Leiden unter den bestehenden Struktu-
 ren, weil die Entscheidungswege zu lang
 sind; die Erkenntnis, dass die sogenann-
 ten »Dienstleister« gar keine sind, dass
 Herrschaftswissen misstrauisch gehütet
 wird und Klientenwünsche als Störung
 langjährig vertrauter Abläufe verstan-
 den werden. Gründe genug also Ver-
 änderungen anzugehen – und zu schei-
 tern. »Reinschlampen« nennen das die
 Autoren beim Namen, wenn es um die
 Tücken im Veränderungsprozess geht.

Mir haben Klaus Doppler und Chris-
 toph Lauterburg geholfen, Themen zu
 identifizieren, die ich, insbesondere zu
 Beginn unserer Unternehmensentwick-
 lung, 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 Füh-
 rungsfragen (»vom Würdenträger zum
 Spielertrainer«) u. a. m. wird alles Wichti-
 ge behandelt. Und das mitunter witzig,
 stets intelligent, jedenfalls immer un-
 terhaltsam. Ganz wichtig: Die Autoren
 kommen nie mit erhobenem Zeigefin-
 ger 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 ab-
 verlangt. 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! ■



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