

Klaus Doppler

Das Prinzip Verantwortung

Erfolgsautor, Berater und Pionier der Organisationsentwicklung und Gruppendynamik in Europa: Klaus Doppler hat – gemeinsam mit Christoph Lauterburg – Anfang der 90er-Jahre den Begriff »Change Management« im deutschen Sprachraum salonfähig gemacht. Im Gespräch zeigt er, worauf es bei der Führung in Veränderungsprozessen ankommt.

Ein Interview von Manfred Höfler und Franz Schwarenthorer

»Nur wer lahm, blind oder besoffen ist, braucht jemand, der ihn führt.« Was beabsichtigst du mit dieser provokanten Aussage und welche Annahmen von wirkungsvoller Führung stecken dahinter?

Klaus Doppler: Für mich ist Führung prinzipiell zunächst immer eine Form von Entmündigung. Ich möchte in aller Regel selber gehen. Meine Grundhaltung ist Selbstverantwortung und deshalb Selbststeuerung. Führung ist vor diesem Hintergrund eine Dienstleistung, die sich über ihre Wertschöpfung rechtfertigen muss. Ein Beispiel: Führung muss die Voraussetzungen dafür schaffen, dass selbstverantwortlich gehandelt werden kann und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Es gilt, den nötigen Freiraum zu schaffen und darüber hinaus einen Vorschuss an Vertrauen zu gewähren, der ermutigt, den vorhandenen Freiraum zu nutzen. ►





Welche Führungskräfte sind aus deiner Sicht Vorbilder für wirkungsvolles Change Management und was zeichnet sie aus?

Klaus Doppler: Zunächst darf man nicht vergessen: Führungskräfte sind immer Vorbilder, so wie sie sind bzw. so wie sie erlebt werden. Ein gutes Vorbild oder eine hilfreiche Leitfigur für wirkungsvollen Change sollte sich meines Erachtens an folgenden Kriterien messen (lassen):

- Standfestigkeit: Klar in den Erwartungen und Zumutungen sein, ohne Dramatisierung und Relativierung durch Schönfärberei und Abschwächungen.
- Offenheit: Die Karten offen auf den Tisch legen, statt Wahrheit auf Raten servieren.
- Radikal kommunikativ: Nicht nur informieren (mit Hilfe von bunten Folien kaskadieren und herunterbrechen) und die Welt aus der eigenen Sichtweise erklären, sondern tatsächlich hinhören (wollen!), was die Betroffenen denken und empfinden. In dieses Verständnis der anderen hinein nochmals die eigene Sichtweise übersetzen.

Auf welche Führungsqualitäten kommt es bei radikalen Veränderungen besonders an?

Klaus Doppler: Eine klare Ansage, gekoppelt mit intensiver Kommunikation, offen für neue Erkenntnisse sein.

Wie bringt man seine Mitarbeiter in Zeiten von Erfolg in Bewegung und somit notwendige Veränderungen voran?

Klaus Doppler: Erfolg ist nicht selten eher das Ergebnis von Glück und Zufall oder auch von Fehlern der Konkurrenz und nicht das Ergebnis einer bewusst geplanten

und konsequent durchgezogenen Strategie. Der Erfolg macht häufig blind, weil Mitarbeiter und Führungskräfte sich diesen automatisch auf ihre eigene Fahne schreiben, während sie für Niederlagen die Umstände verantwortlich machen. Deshalb Regel Nummer eins: Sei glücklich über das Erreichte, genieße es, aber betrachte dich nicht als Vater des Erfolgs, sonst wirst du selbstgefällig, eingebildet und überheblich. Regel Nummer zwei: Erinnerung dich und die Mitarbeiter an die Volksweisheit »Hochmut kommt vor dem Fall«. Regel Nummer drei: Beachte, dass Erfolg trägt macht und Trägheit ist generell ungesund. Es braucht immer wieder ein gezieltes Fitnessprogramm, um sich in Bewegung zu bringen. Der Grundbaustein eines solchen Programms ist, Irritationen zu erzeugen durch den Blick in die Zukunft. Das heißt, über die mögliche Zukunft nachdenken und die Anforderungen, die diese an das Unternehmen oder spezielle Bereiche stellen kann.

Das klingt logisch. Was braucht es dazu?

Klaus Doppler: So einfach ist das nicht. Es gilt drei Hindernisse zu überwinden:

- Wir neigen dazu, bekannte Entwicklungen fortzuschreiben ohne zu prüfen, ob die Rahmenbedingungen tatsächlich gleich bleiben, das heißt, wir extrapolieren die Zukunft aus dem Bekannten und setzen ohne weitere Überlegungen voraus, dass es mehr oder weniger so weiter läuft wie bislang. Wir rechnen nicht mit Überraschungen.
- »Wir fahren nach vorn, den Blick fest in den Rückspiegel gebannt«, das heißt, wir verleugnen die Zukunft solange es geht.
- Wenn wir noch nicht wissen, was wir anders machen wollen, erhält das Vergangene automatisch die Vorfahrt.



Wie schafft man es, dass eine Organisation in Bewegung bleibt und gleichzeitig Führungskräfte und Mitarbeiter nicht überfordert werden?

Klaus Doppler: Veränderungen sind immer Zumutungen. Menschen sind vernünftigerweise Energiesparer. Sie schalten den Turbo nur ein, wenn sie hinter etwas her sind oder sich so bedroht fühlen, dass sie glauben davor flüchten zu müssen. Wenn ich als Führungskraft etwas in Bewegung bringen oder in Bewegung halten will, benötige ich einen dieser beiden Antriebe. Es gibt allerdings kein Perpetuum mobile. Dieser Antrieb muss also immer wieder neu erzeugt werden. Menschen können viel Energie freisetzen, wenn sie den Sinn in etwas erkennen, spüren, dass sie gefragt sind und gleichzeitig das Gefühl haben, mit ihrem Handeln etwas bewirken zu können.

Führungskräfte gelten als Vorbild – was sind die größten Schnitzer, die du erlebt hast?

Klaus Doppler: Der Vorstandsvorsitzende eines großen Unternehmens fragte mich, ob ich für die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur zur Verfügung stehen könnte. Ich fragte: Welche Art von Unternehmenskultur? Antwort: Die Mitarbeiter sollen sich wie Unternehmer verhalten. Meine zweite Frage: Wie lange sind Sie jetzt in Ihrer Funktion als Vorstand? Antwort: Zirka zehn Jahre. Dritte Rückfrage: Was hat die aktuell bestehende Kultur mit Ihnen beziehungsweise mit Ihrer Art zu führen zu tun? Antwort (mit ungeduldigem Unterton): Das tut jetzt nichts zur Sache! Ich will ja eine neue! Meine Frage: Welche Rolle gedenken Sie in einem Prozess der Kulturveränderung zu übernehmen? Antwort (völlig perplex): Wieso ich? Das ist ihre Rolle als Berater – und ich lasse mich das auch etwas kosten! Das war's dann für mich – und ich habe mich mit dem freundli-

chen Hinweis von ihm verabschiedet, dass sicher viele große Beratungsfirmen zur Verfügung stehen; ich aber nicht, weil in meinem Verständnis müsste er eine tragende Rolle übernehmen.

Veränderungen beginnen oft nicht ganz oben. Was kann das mittlere Management tun, um notwendige Veränderungen voranzubringen, wenn die oben nicht wollen oder können?

Klaus Doppler: Mittlere Führungskräfte passen sich häufig an, um innerhalb des von oben gesetzten Rahmens überleben zu können, wenn sie glauben nichts ändern zu können, obwohl sie inhaltlich anderer Meinung sind. Dieser Opportunismus wird aber in den oberen Etagen als Bestätigung des gesetzten Rahmens interpretiert. Meine Empfehlungen:

- Anpassung ist zwar nachvollziehbar (um des Überlebenswillen), aber ab diesem Moment ist man Teil des Problems, weil das Feedback ausfällt. Und ohne Feedback keine Veränderung.
- Es geht keineswegs darum, allein den tapferen Helden zu spielen, der sich gegen die Herrschaft von oben auflehnt; aber es ist sehr wohl möglich, sich mit anderen zu verbünden (Wilhelm Tell »vereint sind auch die Schwachen stark«) – und der Erkenntnis folgend »teile und herrsche« die Teile zu verbinden und dadurch das Herrschen zu erschweren. Beispiel für eine Verknüpfung von zwei römischen Tugenden, nämlich Tapferkeit und Klugheit.

Die mittlere Ebene wird dadurch ihrer wesentlichen Aufgabe gerecht, nicht nur in einem Teilbereich Führungsverantwortung zu übernehmen und den unternehmerischen Willen von oben zu exekutieren, sondern Übersetzer und Vermittler zu sein zwischen den übergreifenden Unternehmenszielen und Vorgaben ►

»Wir werden lernen müssen,
mit sehr unterschiedlichen
Denk-, Lebens- und Arbeitskulturen
zu kooperieren.«

von oben und den Erkenntnissen und Empfindungen von unten.

Wie können Führungskräfte ihre Energie aufrecht halten, die voll unter operativem Druck stehen und gleichzeitig ihre Organisation umbauen müssen?

Klaus Doppler: Lasse dich nicht von operativer Hektik treiben, sondern nimm dir Zeit, um dir immer wieder vor Augen zu halten, was das eigentliche Ziel ist. Bedenke, dass alle nur mit Wasser kochen, dass bestimmte Dinge ihre Zeit brauchen, um sich entfalten zu können. Je höher der Druck und je größer die Herausforderung, umso konzentrierter und ruhiger muss der Operateur bleiben. Ich möchte nicht von einem fahrigem Chirurgen operiert werden. Wer dazu nicht in der Lage ist und in Zeiten des schnellen Wandels nicht seine volle Energie zur Entfaltung bringen kann, sollte bestimmte Führungsjobs nicht weiter ausüben. Auch ein Papst ist wegen Erschöpfung zurückgetreten.

Kommunikation ist das wesentliche Werkzeug in der Führungsarbeit im Change: Welche drei Empfehlungen hast du für Führungskräfte, um wirksam im Change zu kommunizieren?

Klaus Doppler: Tatsächlich kommunizieren, statt nur informieren; ohne Feedback gibt es nämlich keine Kommunikation. Eher zu früh statt zu spät den persön-

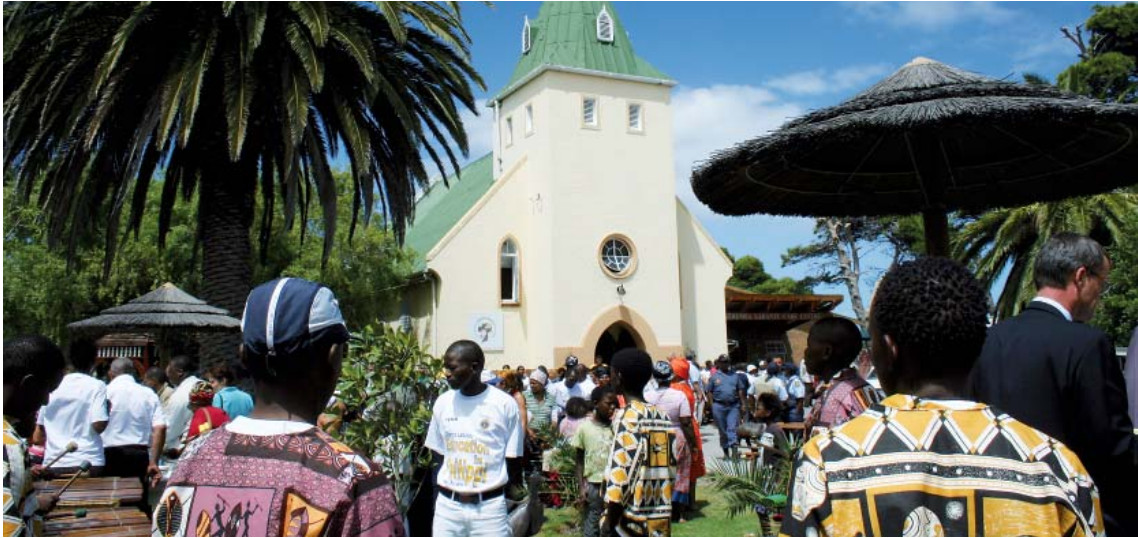
lichen Kontakt zu den Betroffenen aufnehmen; speziell in Zeiten, wo Dinge noch unklar sind, wird am meisten spekuliert. Dafür braucht es ein Ventil, um zu erfahren, wie es den Betroffenen geht und damit die Botschaft zu senden, dass man wirklich an ihnen interessiert ist. Keine Verschleierungen und Relativierungen, wenn die Versuchung dazu auch noch so groß ist, weil man angeblich die Betroffenen schonen will. Im Grunde geht es darum, dass man sich selbst schonen will.

Welche Phasen in deiner Biografie haben deine Haltungen und Annahmen für Führung und Change besonders geprägt?

Klaus Doppler: Die frühere Erfahrung im katholischen Internat (Leitspruch: »Halte die Ordnung und die Ordnung wird dich halten«), die eigene Gestaltungsmöglichkeit und Selbstverantwortung in meinen über 40 Jahren selbständiger Berufstätigkeit (»Prinzip Verantwortung«) und die Erfahrung, dass sich Neugierde und rechtzeitige Auseinandersetzung mit neuen Entwicklungen – gepaart mit Glück – auszahlen.

Wärest du nicht Change Berater geworden, was würdest du heute tun? Hast du ein Lebensmotto?

Klaus Doppler: Ich wäre selbständiger Unternehmer oder Geschäftsführer in einem interessanten Unternehmen. Mein Motto: »Was du nicht tust, wird nicht geschehen« und »Never give up!«.



In Township Philippi nahe Kapstadt engagiert sich Klaus Doppler, um die Situation der Menschen zu verbessern.

Du bist oft in Südafrika und hast die soziale Initiative Themba Labantu aufgebaut. Was inspiriert dich dazu?

Klaus Doppler: Die eigentliche Initiative kam und kommt von meiner Frau. Uns treibt der Wille, etwas von dem weiterzugeben, was wir zum Glück in Deutschland haben: Wohlstand und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Dass wir uns gerade in Südafrika engagieren, hat mit einer persönlichen Begegnung zu tun.

Was können wir Mitteleuropäer von den »Change Prozessen« der letzten Jahrzehnte in Südafrika lernen?

Klaus Doppler: »This country is a hope – it just takes time« (Aussage des ehemaligen Sekretärs der Reconciliation Commission). Wir werden lernen müssen, mit sehr unterschiedlichen Denk-, Lebens- und Arbeitskulturen zu kooperieren. Auch in Europa erleben wir hautnah, was es bedeutet, wenn wir zusammen erfolgreich sein wollen – und nicht jedes Land einzeln versucht, auf Kosten der anderen sich zu entwickeln. Südafrika hat sich als Regenbogen-Nation definiert und sich der Herausforderung gestellt, Weiße, Schwarze, Farbige und Asiaten in einem funktionierenden Staat gemeinsam weiterzuentwickeln. Wie schwierig das ist, können wir live erleben. Aber es gibt dazu keine friedliche Alternative. Und es wird bei uns in Europa nicht anders sein. ●

Klaus Doppler studierte Theologie in Rom, schloss eine psychoanalytische Ausbildung ab und promovierte schließlich in Psychologie an der Universität Salzburg. Der ausgebildete Trainer für Gruppendynamik ist seit 1972 selbständiger Management- und Organisationsberater in München. Doppler hat zahlreiche Standardwerke zum Thema Change-Management herausgegeben und ist Mitbegründer der Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE).

Klaus Doppler begleitet uns seit fast 20 Jahren bei unseren Entwicklungen als Change-Berater. Besondere Impulse haben wir in zahlreichen gruppendynamischen Sessions und bei einer 8-wöchigen gemeinsamen »Lernexpedition«, die uns unter anderem durch China, Japan und USA führte, bekommen.
www.doppler.de

Buchtipp

»Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern« (Klaus Doppler, Bert Voigt, Campus Verlag, 2012)