

KEIN BUCHTIPP. Die Wiener Beraterin Sonja Raddatz will mit ihrem neuesten Buch „Veränderung verändern: Das relationale Veränderungsmanagement“ (Verlag systemisches Management, Wien 2009) eine neue „Schule des Veränderungsmanagements“ begründen. Dass Bücher des Selbstmarketings wegen geschrieben werden, ist mittlerweile vertraute Tatsache. Wenn jedoch (wie in diesem Fall), alles was andere in der professionellen Community tun und denken, abgewertet und als überholt tituliert wird, dann muss Widerspruch erlaubt sein.

Anlass zum Fremdschämen

Sonja Raddatz weiß Bescheid. Sie weiß, was falsch ist und sie hat die Lösungen für alle ungelösten Fragen des Change-Managements.

Diese Haltung und dieser Anspruch durchzieht ihr Buch „Veränderung verändern: Das relationale Veränderungsmanagement“ von der ersten bis zur letzten Zeile. Damit bedient sie zwei ganz wesentliche Bedürfnisse am Markt:

1. Das eine ist, dass man gern eindeutige und verlässliche Wege zum Ziel hat. Insbesondere unerfahrene oder technokratische Manager wollen das oft. Sie wollen das Rezept, den Plan, der sie zum Ziel bringt. Mach es so und es gelingt! Erfahrene Berater und erfahrene Manager wissen, dass es diese Rezepte nicht gibt. Es gibt sie nicht im betriebswirtschaftlichen

Bereich, es gibt sie nicht im organisationalen und es gibt sie nicht auf dem Feld der Führung. Interessanterweise lässt sich das auch in Raddatz' Buch nachlesen. Organisationen sind keine trivialen Systeme, sondern reagieren aus einer nicht steuerbaren Eigenlogik. Sonja Raddatz beschreibt das schön. Und dennoch konterkariert sie mit ihrem Ansatz das, was sie als Grundlage ihres Denkens ausgibt. Das Buch ist der papiergewordene Selbstwiderspruch, da der vorgestellte Ansatz (10 Schritte!) durch und durch mechanistisch und von Kontrollfantasien getrieben ist. Das Verworfenne taucht im Gewand des Neuen übermächtig wieder auf! Wie ist so etwas möglich?

Der entscheidende Grund dafür ist, dass ein Denken, welches sich nicht in einer

Haltung aufgehoben findet, zwangsläufig sich in Selbstwidersprüchen verstricken muss. Wer systemtheoretisch denkt, muss den Glauben an die Steuerbarkeit von Veränderung aufgeben. Das aber ist kein gedanklicher Akt, sondern eine innere Entwicklung, ein affektives Erfassen, ein emotionales Einverständnis. Wenn aber die innere Haltung, die der Kontrolle, des Wissens, des „Ich-kann-es-!!!“ ist, dann gebiert ein Denken, welches sich systemtheoretisch nennt und sich auf Förster, Maturana und andere beruft, einfach nur wieder eine Mittel-Zweck-Rationalität á la Clausewitz aus sich heraus. Also lässt sich erstens lernen, dass ein neues Denken nicht neu wird, wenn es nur denkt. Das Spüren und Erleben ist immer auch Teil der Systemtheorie. Lassen von Kontrollideen, Demut und Vorsicht mit den Lösungen gehören da mit dazu.

2. Das zweite von Sonja Raddatz mit ihrem Buch bediente Bedürfnis, welches im Feld des Change-Managements verbreitet ist, ist der Wunsch nach einem eindeutigen und verlässlichen Ziel. Das „Neue“ (ein häufig gebrauchter Begriff in dem Buch) soll das Alte verbessern. Diese Vorstellung, dass etwas Neues nur Vorteile bringt und alle Nachteile des Alten ausmerzt, ist systemtheoretisch nicht zu halten beziehungsweise widerspricht wiederum genau den Prinzipien, auf die sich Sonja Raddatz zu berufen glaubt. Kern des systemtheoretischen Denkens ist, dass man immer etwas zum Verschwinden bringt, wenn man etwas erkennt.

AUTOR



Klaus Eidenschink

ist Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC). Ein

Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit heißt Beratung und Coaching des Top-Managements von großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen in Fragen der Konfliktbewältigung, Change-Management und der Entwicklung von Vorstands- und Geschäftsführerteams. Eidenschink ist Gründer und Leiter von „HEPHAISTOS, Coaching-Zentrum Mün-

chen“. Hintergrund seines Beratungsstils sind langjährige Ausbildungen und Erfahrungen in humanistischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie, Gruppendynamik, systemischer Beratung, Organisations- und Führungspsychologie und Konfliktforschung sowie von Unmengen an erlebten Meetings und Sitzungen.

Klaus Eidenschink

Jahnstraße 1

82152 Krailling bei München

Telefon 089 85662246

www.eidenschink.de



Die Offenbarung?

Dieses Buch verspricht „atemberaubend schnelle Prozesse“, „sofort gelebte Veränderungen“, „keinen Widerstand“ und „Flexibilität auf allen Ebenen“.

Oder anders: Wer eine Lösung umsetzt, handelt sich immer auch Nachteile ein. Jede Entscheidung, jede Lösung hat Kosten, Nachteile, unerwünschte Nebenwirkungen. Was für die eine Abteilung gut ist, ist für die andere schlecht. Geschwindigkeit geht zulasten der Qualität. Das „relationale Veränderungsmanagement“ suggeriert, dass wenn man nur alle Betroffenen zu Beteiligten macht, dass man damit aus der notwendig paradox verfassten Wirklichkeit einfach aussteigen könnte.

Dies ist sehr bedauerlich, da sich doch gerade auch auf Kundenseite in den letzten Jahren die Einsicht mehr und mehr durchsetzte, dass jeder Erfolg auch (mindestens) eine Gefahr mit sich bringt, dass Ambiguitätstoleranz und Umgang mit Widersprüchen Merkmale hilfreicher Führung sind. So lässt sich von Sonja Radatz lernen, wie schnell man die eigenen Prinzipien verraten kann, wenn sich das gut verkaufen lässt.

Und dass Organisationsberater dagegen nicht gefeit sind und dies nicht nur aufseiten der angeblich so bösen Manager passiert, ist durchaus tröstlich. So lässt sich festhalten: Der Markt für Versprechungen, die leichte und schnelle Erfolge suggerieren, lebt weiterhin. Der Glaube, dass sie eintreten, ebenso. Und – Selbstverliebtheit lässt sich vermarkten. Nur wozu? Denkerisch trägt das Buch zur Entwicklung der schwierigen theoretischen Lage der Organisationswicklung leider nichts bei. Wie schade.

Klaus Eidenschink ●