

Klaus Doppler

Mit Mut und Lust Bewährtes verändern, Neues entdecken

## □ Vorbemerkungen

### ● **Organisationen haben eine hohe Perseverationstendenz**

Es gibt in der katholischen Kirche wahrscheinlich heute noch einen *Orden zum Loskauf der Gefangenen aus den Händen der Sarazener*, obwohl es schon lange weder Gefangene, noch Sarazener gibt ...

### ● **Friedrich Nietzsche:**

" Ein ungewohntes Ding zurückzuführen auf schon gewohnte Dinge, das Gefühl der Fremdheit zu verlieren - das gilt unserem Gefühl nach als Erklären.

Wir wollen gar nicht "erkennen", sondern nicht im Glauben gestört werden, daß wir bereits wissen."

## □ **Übergreifende Erfolgsfaktoren zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit – normale Messlatte für ein Unternehmen**

- Konkrete Zielsetzung, vielleicht mit dahinter liegender (etwas diffuserer) Vision
- Strategische Ausrichtung  
„Auf welchem Weg will ich das Ziel erreichen?“
- attraktives Produkt- und Dienstleistungsportfolio mit wahrnehmbarem Kundennutzen
- schlanke Arbeitsprozesse, optimale Ressourcennutzung und daraus abgeleitete flexible Struktur
- gute Mitarbeiter: engagiert und professionell
- gute Kommunikation nach innen und nach aussen
- unverwechselbares Profil (USP)
- zwei parallele Kriterien der Unternehmensführung: Produktivität und Menschlichkeit

□ **Change Management –  
die besonderen Herausforderungen, um die  
„normale Messlatte“ in die Praxis umzusetzen:**

- **Überprüfung der Identität:**  
Dienstleistung oder Wertegemeinschaft? Oder beides –  
mit welcher Priorität?
- **Welche Zielsetzung soll konkret verfolgt werden:**  
Vermittlung oder / und Beratung von Freiwilligen? Übergreifende  
Engagementförderung? Sind neue Adressaten von Belang, z.B.  
Unternehmen, die sich engagieren wollen etc.?
- **Konsequente und kreative Überprüfung des Produkt- und  
Leistungsportfolios, z.B.**  
Prozesskette eingrenzen / fokussieren oder erweitern?  
(d.h. z.B. sich entscheiden, ob alles selbst machen oder in Allianz mit  
anderen oder sich von etwas trennen oder etwas im Unterauftrag  
machen lassen ...)

Beispiele aus anderen Bereichen:

- Geändertes Zusammenspiel zwischen Fluggesellschaften und  
Reisebüros
- Neues Zusammenspiel zwischen KH, Pflegeheime,  
Dienstleistungen, z.B. Casino, Wäscherei, Apotheke...

Anwendungsmöglichkeiten auf das eigene Unternehmen:

- Vermittlung von Freiwilligen / Engagierten für andere...
- beraten, wie man Freiwillige gewinnt und hält ...
- Vereine und Initiativen beraten, wie man sich organisiert ...
- Coaching und Training
- shared services für „business-Bereiche“
- usw.

Kriterien:

- Echter Bedarf am Markt
- Angemessener Aufwand / Kosten
- Ausreichende Kompetenz

Positives Beispiel:

Zukunftsprojekt DRK vor einigen Jahren

Gefährdungen:

- ✎ nur weitermachen wie bisher oder
- ✎ nachmachen, was alle anderen tun...
- ✎ "Wir fahren nach vorn, den Blick fest in den Rückspiegel gebannt!"

- **Von Außen nach Innen denken und deshalb u.a. erkunden:**
  - Was tut sich am Markt, bei den potentiellen Kunden, was macht der Wettbewerb?
  - Gibt es generelle Trends, die für die eigene Arbeit relevant sein könnten?
  - Welche gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sind von Bedeutung?

Gefährdungen:

  - ✓ Angst vor dem freien Raum und nicht vertrautem Gelände
  - ✓ Das Bestehende fortschreiben wollen
  - ✓ Angst, Vertrautes loszulassen
  
- **Regelmäßig die eigene Organisation überprüfen,** damit sie nicht zum Selbstzweck degeneriert

Anregung: zwei Grundfragen aus dem Buch von Hammer/Champy „Reengineering (Wie das eigene Unternehmen neu erfinden)“ von M.

  1. Warum tue ich das, was ich tue, überhaupt?  
Wenn ich neu anfangen könnte, würde ich mich dann genau dafür wieder entscheiden?
  2. Warum tue ich es so, wie ich es tue – gibt es nicht längst bessere Möglichkeiten?

Anwendung: Mögliche Sondierungsfragen

  - Wie war die Marktsituation zur Zeit der Gründung?
  - Wo liegt der gesellschaftliche Bedarf heute?
  - Wo sind unausgeschöpfte Potentiale und Ressourcen?

Beispiele:

  - Bürgergesellschaft / Engagement von Freiwilligen
  - Sponsoring von Seiten der Wirtschaft im Rahmen von CSR (Corporate Social Responsibility)
  - Manager und gesellschaftliches Engagement
  - neue Felder: Migration, Altenpartnerschaften
  
- **Bei neuen Feldern die unterschiedlichen Logiken und Kontexte beachten, incl. der unterschiedlichen Sprachen** in Kirche, Wirtschaft, Freiwilligenarbeit, kommunale Organisationen, Sport und Vergnügen (Wellness), spontane Nachbarschaftshilfe etc.  
Profil: Grenzgänger und Übersetzer sein
  
- **Neue Formen der Organisation erproben / erfinden**
  - statt feste Mitglieder ⇒ stärkere Unverbindlichkeit
    - ✓ SPD-Ortsvereine
      - volunteers bei Fußball WM
  - events
    - Weltjugendtag mit Papst
  - Bündnisse und Allianzen
  - Netzwerke ⇒ Beirat

- **Offensives Marketing und Kommunikation nach innen und außen**

- ↳ **Machtbündnisse** schließen (⇒ Netzwerke) zur politischen Interessenvertretung ⇒ „Vereint sind auch die Schwachen stark...“

- ↳ **attraktive Dachmarke**, auf die man stolz ist ⇒ „Wir haben etwas zu bieten!“

- **Kompetenzausbau**

bei den Mitarbeitern und locker assoziierten Engagierten z.B. in

- Organisationsentwicklung, und Changemanagement
- Beratung und Coaching
- Selbstbewusster Verkauf und Vermarkten der eigenen Leistungsangebote
  - ↳ „Beim Nein des Kunden fängt der Verkauf erst an...!“
- Eine überzeugende und überzeugt eine Erfolgsstory formulieren statt jammern und betteln ...

durch maßgeschneiderte „on the job“. d.h. praxisbezogene Trainings- und Coachingmodule“

## Literatur

Klaus Doppler: ***Incognito. Führung von unten betrachtet***, Murmann Verlag Hamburg, 2006

Klaus Doppler, ***Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist***, Campus Verlag Frankfurt / New York 2003

Klaus Doppler / Christoph Lauterburg,  
***Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten***, Campus Verlag Frankfurt / New York, 11. Auflage 2005

Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt Lebbe–Waschke, Bert Voigt,  
***Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen***, Campus Verlag Frankfurt / New York, 2002

## Der Autor

Klaus Doppler arbeitet seit vielen Jahren als selbständiger Organisations- und Managementberater; er ist Mitbegründer und Beirat der Zeitschrift **ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

**Anschrift:** Ammergaustr.15, D-81377 München, e-mail: [doppler@doppler.de](mailto:doppler@doppler.de),  
<http://www.doppler.de>