

09. Dezember 2020

Dr. Klaus Doppler im Gespräch

## Radikalität, Unvorhersehbarkeit und Schnelligkeit

*Schlüsselkompetenzen für zentrale Herausforderungen globaler Folgen und Krisen*

*Ein Interview von Jürgen Heim*



*Dr. Klaus Doppler* ist Managementberater und Coach vieler großer Unternehmenslenker sowie Bestsellerautor u. a. des Standardwerks zum »Changemanagement«.

Im Interview beschreibt er die Konfliktpotentiale der digitalen Transformation und ihren radikalen Herausforderungen, die auch auf viele Krisensituationen übertragbar sind.

Seine Empfehlung: Führungskräfte mit hoher Konfliktfähigkeit und Ambiguitätstoleranz, mit einem ausgebildeten Konfliktmanagement können die Zukunftsfähigkeit entscheidend fördern. Damit erhöhen sie die Chancen deutlich, ein Unternehmen erfolgreich am Markt zu positionieren und auch in Krisenzeiten zu erhalten.

**Jürgen Heim (JH): Herr Dr. Doppler, als einer der führenden Change-Experten befassen Sie sich seit mehr als 30 Jahren in Theorie und Praxis mit Veränderungsprozessen.**

**Was ist neu an den global bedingten Herausforderungen der digitalen Transformation? Ändert sich heute etwas in Change-, also in Veränderungsprozessen oder sind die Grundstrukturen gleich? Gibt es neue Faktoren?**

**Dr. Doppler:** Die Grundstrukturen und -prozesse sind meiner Ansicht nach gleich. *Karl Popper* beschrieb in seinem Buch »Die offene Gesellschaft und ihre Feinde« – verfasst schon Anfang 1940: »Wir sind programmiert, dass wir uns in einer bestimmten Umwelt, also unter bestimmten Kontexten erfolgreich verhalten. Der Kontext, in dem wir jetzt leben, ist ein völlig anderer.«

Die Globalisierung und ihre Folgen und Krisen sind etwas völlig Neues, das wir in dieser Radikalität bisher nicht kannten. Wir können heute nicht mehr wählen, wie sich der Kontext verhält. Und wenn ich gefragt werde, wieviel Zeit haben wir noch für den Change, muss ich sagen: das bestimmen weder Sie, noch ich, sondern allein der Kontext, die konkrete Entwicklung.

Drei Punkte halte ich für wesentlich: Wir haben bisher gelernt von innen nach außen zu denken. Deshalb auch das Schlagwort »Wir müssen authentisch sein.« Die Maxime »*Ich will so sein und bleiben wie ich bin*« ist gut und wichtig, aber die neue Frage stellt sich: *In welchem Kontext bewege ich mich jetzt?* Denn der Druck, der aktuell vom neuen Krisenkontext ausgeht, lautet: »*Entweder du änderst dich und passt dich an – oder du bist draußen.*« Ich habe als Führungskraft nicht mehr die Steuerungshoheit, sondern der Kontext beinhaltet eine Eigensteuerung, die ich nicht mehr beeinflussen kann. Ich kann aber sehr wohl beeinflussen, wie ich mich darin verhalte. Diese Radikalität, dieser radikale Zugzwang ist also das Neue.

Der zweite Faktor ist die Unvorhersehbarkeit: Vor etwa 10 Jahren wurde die Globalisierung meist nur positiv bewertet: Die Märkte öffnen sich, wir haben neue Zugänge für neue Geschäfte, z. B. nach China oder Indien. Doch nun bemerkt man: Globalisierung bedeutet nicht nur eine Öffnung, sondern auch die

Dominanz radikal neuer Interessen und damit verbunden auch radikaler Änderungen und Krisenanfälligkeiten. Entwicklungen können völlig kippen, z. B. in wiederentdeckte Nationalitäten und Egoismen, wie wir das in den USA erleben. Es ist hier eine völlige Umkehr dessen eingetreten, was man eigentlich erwartet hat. Deswegen muss ich im Kontext der Globalisierung permanent darauf achten, wie sich etwas entwickelt. Was heute gilt, kann sich morgen schon wieder ändern.

Der dritte Faktor, die Schnelligkeit, entwickelt sich durch den geänderten Umgang mit Informationen – Stichwort Digitalisierung – und ihren z. T. völlig neuen Technologien. Sie können und werden Handlungsströme und Prozesse, die bisher leitgebend, leitsteuernd waren, völlig ersetzen. Früher schon hieß es für Veränderungen im Kontext von IT: Ändere zuerst deine Geschäftsprozesse, bevor du dies in der IT umsetzt.

Heute ist dies noch viel radikaler: Die Arbeit ganzer Berufsgruppen – seien es Architekten, Juristen, Journalisten und andere – sind gefährdet. Denn die geforderten Schnelligkeiten lassen sich durch automatisierte Umsetzungen viel effizienter herstellen.

***JH: Nach einer Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology USA) wurden weltweit mehr als 1 500 Führungskräfte zum globalen Thema »Digitalstrategie« befragt: Eine große Mehrheit der Führungskräfte sieht zwar die Notwendigkeit, setzt es aber noch nicht nachhaltig um.***

***Was mögen die Gründe sein? Überforderung und Unsicherheit? Fehlt eine geeignete Strategie? Oder überwiegt immer noch die Angst vor Widerständen und Konflikten?***

**Dr. Klaus Doppler:** Alle drei Gründe, die Sie nennen, treffen zu. In den meisten Fällen geht es darum, Zeit zu gewinnen. Hier kommt etwas Neues und als Führungskraft will ich das erst mal »beschnuppern«. Das erlebe ich reihenweise. Wie vor kurzem bei einer Bank im ersten Meeting mit dem Vorstand und der gesamten Führungsebene: »Wir bereiten uns auf die neuen Anforderungen bereits vor und planen für nächstes Jahr einen Zukunftsworkshop.«

Meine Antwort: »Geht's noch? Wollt Ihr ein Jahr verlieren?« Die Bedenken der Bank: »So schnell geht es nicht. Wir haben doch unsere langjährigen Kunden, die von schnellen Änderungen überfordert wären.« Auf meine Frage, was mit den jüngeren Kunden sei, gaben sie zu: »Die haben wir noch nicht. Das wollen wir uns dann unbedingt überlegen.«

Meine Empfehlung lautete: »Die Zeit läuft – beginnt sofort, Ihr verliert sonst. Stellt eine Gruppe zusammen, lasst sie arbeiten, neu denken, experimentieren und neue Wege erkunden. Und auch Fehler machen. Aber beginnt jetzt. Sonst läuft die Zeit ab.«

Zum Thema Widerstand und Konflikte bei diesen notwendigen Veränderungen: Nach der Gauß'schen Normalverteilung gibt es erfahrungsgemäß eine Handvoll Personen, zwischen drei und sieben Prozent, die sind zukunftsorientiert, wollen etwas neu erfinden und sind auch »Treiber«. Weitere zehn Prozent können dies nicht oder wollen dies nicht; sie sind die sogenannten »Bremsen«. Das breite Mittelfeld einschließlich ihrer Führungsebene wartet einfach ab: »Was ist erwünscht, was wird denn nun?« Und sofort setzt das alte Hierarchiedenken wieder ein: Die Verantwortung wird nach oben delegiert. Die Forderung nach klarer eindeutiger Organisation wird wieder laut.

Meine Antwort in diesen Fällen: »Ihr seid Teil des Problems. Macht als Führungskräfte Druck, organisiert euch neu.« Und hier beginnt nun die Angst vor Auseinandersetzungen, vor Konflikten. Der Mensch hat es eben gerne geregelt. Denn warum soll ich nicht im Warmen bleiben, wenn es draußen kalt wird?

Führungskräfte müssen aber heute einsehen und erkennen, dass alte Erfahrungsmuster, bisher klare Strategien nun nicht mehr klar sind. In neuen, unklaren Kontexten und insbesondere in Krisensituationen

wird es erforderlich, schnell umzudenken, in neuen Logiken zu denken, zu experimentieren und aus Experimenten zu lernen. Und genau hier warten Widerstände und Konflikte.

**JH: Können sich Unternehmen also heute noch erlauben, Führungskräfte zu beschäftigen, die nicht konfliktfähig sind, die ihr Konfliktmanagement auch für Krisenzeiten noch nicht erlernt haben?**

**Dr. Doppler:** Ich sehe auch hier drei Faktoren, nach denen ich Führungskräfte aussuchen würde. Andernfalls wird es riskant.

Ein Faktor ist die Ambiguitätstoleranz:

Ich brauche Führungskräfte, die Mehrdeutigkeit ertragen können. Nicht nur theoretisch, sondern die dann auch handlungsfähig sind. Für mich ist das ein Kernelement für jede Führungskraft. Wir sind in einem Umfeld von Mehrdeutigkeiten, wir kommen ständig in wechselnde, immer wieder neue Bereiche, in denen wir schnell und konfliktfähig experimentieren müssen.

Der zweite Punkt: Es reicht nicht, diese Mehrdeutigkeit kognitiv zu haben, sondern die Führungskraft muss dabei – eng verknüpft – auch reflektionsfähig sein. Dies ist die zweite Grundvoraussetzung.

Die Führungskraft kann operativ noch so stark sein: Wenn sie nicht parallel dazu fähig ist, sich zu reflektieren – also wie geht es mir, wie den anderen, was bedeutet das strukturell, finanziell und für den Kunden, auf welche Widerstände, Konflikte treffe ich insbesondere in Krisen usw. – kann ich sie nicht einsetzen.

Der dritte Hauptfaktor ist für mich: Ich muss von außen nach innen denken – also im jeweiligen Kontext. Ich muss vom potentiellen Endabnehmer und seinen Bedürfnissen, von der Technologie, den politischen und gesellschaftlichen Rahmen oder auch den Krisenbedingungen her denken. Und in diesem Kontext muss meine Überlegung sein: Was kann ich genau jetzt konkret tun?

Damit komme ich wieder auf die Themen »Ambiguität – Reflektionsfähigkeit – von außen nach innen denken«.

Und in dieser Schleife geht es nicht ohne ausgeprägte Konfliktfähigkeit, sowohl im Hinblick auf meine eigene innere Einstellung als auch im Umgang mit meinem Umfeld – Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte. Dieses Konfliktmanagement kann und muss ich als Führungskraft lernen.

**JH: Herr Dr. Doppler, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.**

**Dr. Klaus Doppler**

Psychologe, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen, Mitbegründer der Fachzeitschrift »OrganisationsEntwicklung« und Bestsellerautor – u. a. des Standardwerks zum »Changemanagement«.