



Oliver Haas/Klaus North/Claus-Bernhard Pakleppa

## Transformation

Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten  
Impulse für eine mutige Gestaltung der Organisation von morgen  
Vahlen 2022, 198 Seiten, Euro 34.90, E-Book: Euro 27.99

Das von Oliver Haas, Klaus North und Claus-Bernhard Pakleppa verfasste Buch mit Illustrationen von Natalia Zaitseva ist ein absolutes Muss für alle transformationsbegleitenden Menschen. Es richtet sich nach eigener Aussage an alle, «die Veränderungsarbeit entweder selbst gestalten und verantworten, Einzelpersonen wie Teams, aber auch diejenigen, die Veränderungsarbeit in Organisationen erleben.» (S. 177).

Dabei ist den drei langjährigen Experten in ihrem Feld eine grundlegende Einführung in die Transformationsarbeit gelungen – praxisnah und theoretisch fundiert, dabei aber allgemeinverständlich. Sie lassen uns in verschwundensökonomischer Art und Weise teilhaben an ihren Strategien und ihrem Werkzeugkasten, um Transformation erfolgreich begleiten zu können.

Wenn die Autoren im Epilog zusammenfassen, dass Veränderungsarbeit ein bleibendes und herausforderndes Anliegen für alle Beteiligten und Betroffenen ist, um Organisationen zukunftsfähig zu machen: «Unser Anliegen ist es aber, Sie nicht nur vor unnötigen Fehlritten zu bewahren, sondern Sie zu un-

terstützen, die Potenziale und Möglichkeiten, die in Situationen des Wandels in der Luft liegen, aktiv zu nutzen und dies freudvoll, ja lustvoll zu tun. (S.177)», so ist dies den Dreien wohlfeil gelungen.

Zum Inhalt des Buches: Der Vorhang wird geöffnet mit einer hervorragenden kurzen Einführung in die Theorien und Ansätze des Wandels und der Transformation. Ausgehend vom allseits bekannten Eisbergmodell, wird dieses verwoben mit dem Kulturebenenmodell nach Edgar Schein. Geht es beim Wandel um Anpassung, so geht es bei der Transformation um eine neue Organisation, die auch ihr eigenes Geschäftsmodell in Frage stellt und im besten Fall ein neues entdeckt und umsetzt. Hier führen die Autoren 12 Gelinungsbedingungen lebendig und plastisch vor Augen.

In Anlehnung an den Prozess U nach Otto C. Scharmer geht es nun in die Praxis-schritte 1. Erspüren, Erkunden und Erkennen; 2. Mutig sein, Entscheiden im Jetzt!; 3. Loslassen, Wollen, Kommen lassen, 4. Feiern, sichern und voran.

Zur Struktur des Buches: Das Buch hat mehrere Ebenen, was es praxistauglich und

Horizont erweiternd werden lässt. Ein praktischer Fall im Versicherungssektor von «Sabine Testen» zieht sich durch das ganze Buch. Daran anschließend wird die dahinterliegende Theorie erläutert. Weitere elf Praxisbeispiele sind zur Verdeutlichung des Anliegens der Autoren im Buch verteilt – nichts ist wirk-samer als gute Erzählungen in Form von kurzen Interviews. Acht kleine Textboxen erläutern den Autoren besonders wirksam erscheinende Werkzeuge, die für Einsteiger\*innen der Anlass sein können, sich mit diesen Methoden vertraut zu machen. Am Ende der Kapitel gibt es zusammenfassende Checklisten bestehend aus guten Fragestellungen, Stolpersteinen und im Praxisteil mit Methodenübersichten via Tabellen zur jeweiligen Veränderungsphase. Dies sind die Impulse für die Lesenden, um sich methodisch zu ver-

tiefen. Neben «Sabine Testen» zieht sich im Praxisteil der langsame Aufbau eines Veränderungscanvas durch, in dem die Erkenntnisse des jeweiligen Transformations-schrittes von Frau Testen eingetragen werden.

All diese Elemente sind schlüssig und flüssig zu lesen. Abgerundet wird dies durch das Design der zusammenfassenden Abbildungen von Frau Zaitseva. Simulierte Wasser- und Kaffeeflecken weisen dieses Buch als Arbeitsmaterial aus, was viel, gerne und lustvoll genutzt werden kann von Transformationsbegleiter\*innen. Meine persönlich klare Empfehlung – in der Unübersichtlichkeit der Changeliteratur ist «Transformation» ein Highlight und erhält von mir 5 von 5 möglichen Sternen. Vielen Dank an die Autoren, dass sie ihr Wissen und ihre Erfahrung auf diese Art und Weise mit der Welt teilen. (GW)

«Stellen Sie sich Veränderungs- und Transformationsarbeit als Flüsse durch unbekanntes Terrain vor. Sie bahnen sich ihren Weg manchmal auf ungeplante Weise, versanden oder entwickeln sich zu einem reißenden Fluss.»