

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Winfried Berner**
Titel: Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turn Around, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung
Jahr: 2010
Verlag: Schäffer-Poeschel
Umfang: 376 Seiten
ISBN: 978-3-7910-2941-2
Web: www.schaeffer-poeschel.de



Kein Fall zur Hand!

Am spannendsten sind die Geschichten, die das Leben schreibt. Auch in Seminaren. Die Teilnehmer sind hellwach, wenn von ihren Umständen, ihren Sorgen und Ihren Stärken gesprochen wird. Was liegt da näher, als sie aufzufordern, Ihre Fälle und Probleme ans Seminar mitzubringen, um darüber zu sprechen und gemeinsam Lösungen zu finden?

Meistens funktioniert das auch und es entstehen spannende und ergiebige Diskussionen. Es lassen sich auch kollegiale Fallberatungen installieren, Aufstellungen sind möglich oder Coaching-Gespräche können der Sache auf den Grund gehen. Teilnehmer von solchen Seminaren geben meist begeisterte Rückmeldungen: «Spannend, hoher Praxisbezug, keine Sekunde Langeweile.»

Manchmal kommt es aber vor, dass niemand einen Fall einbringen will, niemand seine Geschichte erzählen will, sich keiner öffnet. Einer der Gründe dafür hat mir vor einiger Zeit ein Seminarteilnehmer in einem innerbetrieblichen Training von Middle Managern flüsternd anvertraut: «Die Sache ist zu heikel, um es in dieser Runde zu besprechen, einige sind Teil des Problems, andere dürfen davon nichts wissen.»

Man kann davon halten, was man will. Fakt ist, dass man als Seminarleiter eigentlich eine kollegiale Fallberatung geplant hat und nun die Zeit mit etwas anderem «füllen» sollte, das ebenso spannend, lehr- und abwechslungsreich ist. Wie wär's da mit einem guten Fallbeispiel? Solche liefert das Buch Change! In Hülle und Fülle. Aus allen erdenklichen Bereichen hat der Autor Fälle zusammen getragen und in eine Form gebracht, mit dem man

dem oben beschriebenen Problem lächelnd begegnet. Als Change-Spezialist mit über 20 Jahre Erfahrung weiss Winfried Berner, wovon er schreibt und seine Arbeit als Berater und Coach führt ihn tief in die Unternehmungen und ihre Veränderungsprozesse hinein.

Zu Struktur und Inhalt

In der Einführung entwirft Winfried Berner eine Typologie der Veränderungsprozesse, die sich dem Thema Change auf eine unübliche Art nähert. Anstatt die Gemeinsamkeiten bei Prozessen des Wandels zu suchen, geht er von unterschiedlichen in der Praxis vorkommenden Changes aus und untersucht die spezifischen Anforderungen an deren Management. Zur Verortung der verschiedenen Programme, die zu Change führen, entwirft Berner eine äusserst nützliche Matrix, die mit den Achsen «wahrgenommene Bedrohlichkeit» und «geforderte Einstellungs- und Verhaltensänderung» zwei zentrale Elemente bei Veränderungen fokussiert. 13 typische Change-Programme werden darin eingepasst. Zwei davon sind so wichtig, dass sie gleich in zwei Fallbeispielen vorkommen.

«Wie wär's da mit einem guten Fallbeispiel? Solche liefert das Buch Change! In Hülle und Fülle.»

Die Matrix erscheint zu Beginn jedes Fallbeispiels und zeigt auf, welche Kernproblematik dem geschilderten Fall zugrunde liegt. In einer kurzen Einführung stellt Berner dar, weshalb der Fall gewählt wurde bzw. weshalb er

typisch ist. Dann folgt auf ca. einer Seite das Fallbeispiel. Anschliessend stellt der Autor dem Leser einige Fragen. Jede der Fragen wird von ihm ausführlich beantwortet und mit kleinen Theoriedosen versetzt. Man lernt, ohne es zu merken. Und lernen kann man viel dabei. Die wesentlichen Argumentationen und Aspekte sind grau hinterlegt. Eine Zusammenfassung erlaubt einen superschnellen Überblick. Vor allem mit diesen meisterhaften Zusammenfassungen lässt sich das Buch tatsächlich auch als Nachschlagewerk verwenden. Ein beachtliches Literaturverzeichnis und ein nützliches Stichwortverzeichnis runden das Werk ab. Doch nun hinein in die Welt der Business-Changes.

Die erste Fallstudie «Change Management unter Wettbewerbsdruck» ist gleichzeitig Fall und Einsteiger. Es kommen sehr prinzipielle Fragen vor wie «ethische Vertretbarkeit» und «Eignungen von Strategien». Die Aufforderung, man solle sich doch eine halbe Stunde Zeit nehmen und die Fragen selbst zu beantworten versuchen, bevor man weiter liest, habe ich allerdings in den Wind geschlagen, ich war zu gespannt auf die Antworten. Der Autor will nicht belehren, er beleuchtet die Probleme von verschiedenen Seiten (häufig im Perspektivenwechsel von der Seite der Betroffenen) wägt Handlungsalternativen ab und schlägt in der Regel ein konkretes Vorgehen vor. Dies tut er so geschickt, dass man als Leser selbst meist auf genau die gleichen Schlüsse kommt. Das macht er anschliessend mit zwei Projekten, die in der Krise stecken, zwei Kulturveränderungsprogrammen, einem Turn Around, einer Prozessoptimierung, einer Reorganisation, einer IT-Einführung, einer CRM-Programm, einer Mitarbeiterentwicklungsin-

itiative, einer Post-Merger-Integration, einer Leitbildentwicklung, einer Qualitätsinitiative und einer Kostensenkungs- und Sanierungsproblematik. Bei jedem Fall geht er sorgsam ans Thema heran. Der Leser muss inhaltlich keine grossen Vorkenntnisse mitbringen, die wichtigsten Ideen werden so erklärt, dass man leicht folgend kann. Zum Schluss werden die Erkenntnisse in einem Resümee zusammengefasst, das die vielen Eindrücke verdichtet. Was man sich sonst mühsam zusammenfassen müsste, wird als zusätzliche Dienstleistung vom Autor gleich noch mitgeliefert – toll.

Zusammengefasst

Sie haben's natürlich gemerkt. Das Buch hat bei mir ins Schwarze getroffen. Auf der Suche nach Fällen, die sich in Seminaren einsetzen lassen, war es genau das, was ich erhofft hatte. Aber das Werk hat viel mehr zu bieten. Die Fülle von nützlichen Inputs für Change Manager, Personalentwickler, Projektleiter, Manager, Unternehmer, ja selbst Marketing-Fachleuten, IT-Leiter beginne ich wohl erst ganz zu erfassen, wenn ich einzelne Fälle wieder hervorhebe, um die Inputs an der Praxis zu testen. Machen Sie sich aber auf rund 370 vollgepackte, dichte und anspruchsvolle Seiten Change-Wissens gefasst. Nehmen Sie sich die Zeit, zuerst selbst eine halbe Stunde zum Fall Gedanken zu machen, genau so wie es der Autor Ihnen vorschlägt und sie werden nicht nur Inputs erhalten, sondern haben für knapp 50 Euro Ihren persönlichen Change-Coach immer zur Hand.

Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr
Goethestrasse 70
9008 St. Gallen
philipp.maehr@maehrconsulting.ch
0041 71 244 95 09

