

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Heiko Roehl/Brigitte Winkler/Martin Eppler/Caspar Fröhlich (Hrsg.)**
Titel: Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements
Jahr: 2012
Verlag: Schäffer-Poeschel
Umfang: 158 Seiten
ISBN: 978-3-7992-6586-7
Web: www.schaeffer-poeschel.de



Kennen Sie diese Schraube?

So eine Schraube hatte ich vorher noch nie gesehen. Mit keinem der vielen verschiedenen Werkzeuge in meinem Koffer konnte ich den Handlauf von der Wand entfernen. Dabei hatte ich erst kürzlich wieder einen ganzen Haufen verschiedener neuer Schraubenzieher erstanden und stolz meinen professionell aussehenden Koffer bestückt. Es half nichts, ich machte eine Skizze des Schraubenkopfes – dort wo sonst ein Schlitz oder Kreuzschlitz war, befand ich so etwas wie ein Stern - und fuhr zum Werkzeugspezialisten. Mit einem Torx-Schraubenzieher ging ich beschämt nach Hause. Seither fallen mir überall Torx-Schrauben auf, so selten scheinen die gar nicht zu sein.

In Veränderungsprozessen geht es einem häufig ganz ähnlich. Man steht vor einer Aufgabe, die nicht unerwartet kommt, das Problem ist auch bekannt, aber der Schraubenzieher, sprich das Tool, das man zückt, greift nicht. Natürlich kommen da auch die individuellen Vorlieben (für den Hammer) in die Quere (auch wenn da kein Nagel ist). Oft ist es aber auch so, dass wirklich ein Spezialistentool fehlt. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements steht im Untertitel des Buches «Werkzeuge des Wandels». Das ist selbstbewusst. Natürlich muss ich das lesen, einerseits um es mit meinen «Lieblingen» zu vergleichen und andererseits, in der Hoffnung, ein «Torx-Schlüssel» zu finden. Ein Blick an den Schluss zeigt, woher die Autoren kommen und welchen Zugang sie zum Change Management haben. Das verspricht spannend zu werden.

Zu Struktur und Inhalt

Ich halte ein klassisches Toolbox-Buch in Händen: Klare Struktur, viele Visualisierungen, Bulletpoints und abgesetzte Textteile. Das alles vermittelt mir zunächst einmal Seriosität. Ein Blick ins Inhaltsverzeichnis verrät, welchen Aspekten besonderes Gewicht beigemessen wird: Den Wandel vorbereiten, Kontexte verstehen, Zukünfte erleben, Lernen gestalten, Organisationen bewegen, Wandel vermitteln und Veränderungen bewerten sind die Kapitelüberschriften.

Nach der Einleitung sorgt zunächst aber das Kapitel 2 für «Ordnung im Werkzeugkasten». Viele Neuerscheinungen starten einen neuen Abschnitt mit einem mehr oder weniger stimmigen Zitat, ich hatte aber bisher noch keines in Händen, daß Marvin Minsky, den berühmten Forscher auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz, zitierte. «Man hat etwas Neues erst dann verstanden, wenn man es in mehr als einer Weise versteht.» Die Autoren erklären das Zitat, indem sie verschiedene Möglichkeiten aufzeigen, wie man Ordnung in den Toolschungel bringen kann. Die Aufforderung, sich seine eigene Logik zu finden, beisst sich aber mit der in der Folge klaren Einteilung, die die Autoren im Buch durchziehen: Dafür ist es praktisch, von jedem Tool den Zeitaufwand, die mögliche Gruppengröße, den Freiheitsgrad und den Einsatzbereich zu kennen. Ausserdem erhalten wir eine Einschätzung darüber, inwieweit sich damit ein Gemeinschaftserlebnis initiieren lässt.

Nun geht's zur Sache. Die Werkzeugbeschreibungen sind immer gleich aufgebaut. Nach der Einordnung folgt eine

Einführung, mit meist spannenden Hintergründen zum Tool. Anschliessend wird die Methode erklärt. Hier zeigen sich aus der Perspektive des interessierten Anwenders Unterschiede in der Qualität. Während es Beschreibungen gibt, die echte Manuals sind, sind andere eher als Teaser geeignet.

«Man hat etwas Neues erst dann verstanden, wenn man es in mehr als einer Weise versteht.»

Sie erinnern sich – die 30 wirksamsten Tools wurden versprochen – nicht die spannendsten und aufregendsten. Das muß ich mir bei einigen Werkzeugen, wie z.B. Auftragsklärung oder Management Audit aber auch Mitarbeiterbefragung und Blogging vergegenwärtigen. Sie sind aber sauber abgefasst, das Wichtigste ist beschrieben. Damit kann man arbeiten. Das gilt für alle konkreten Werkzeuge. Dort, wo ganze Management-Methoden (z.B. Balanced Scorecard, Wissensbilanzen, Szenariotechnik) oder Forschungsmethoden (z.B. Fokusgruppen, soziale Netzwerkanalyse) beschrieben werden, kommt die Praktikabilität allerdings bei den durchschnittlich zur Verfügung

stehenden 8 Seiten meist zu kurz. Überall aber erkennt man, daß die Autoren nicht nur darüber Bescheid wissen, sondern auch Erfahrung im Umgang mit den Tools haben. Im Epilog wird das Thema «Vertoolisierung der Beratungsarbeit» aufgeworfen. Der «Mahnfinger» macht nicht nur nachdenklich, sondern ist ein weiteres Highlight des insgesamt sehr gut gelungenen Kompendiums.

Zusammengefasst

Sind das nun die 30 wirkungsvollsten Tools des Change-Management? Keine Ahnung. Auf jeden Fall ist es ein gut assortierter Werkzeugkasten, der sein Geld (und die für die Erarbeitung aufgewendete Zeit) wert ist. Die einfacheren, pragmatischeren Tools waren für mich die Highlights, so dargestellt, dass ich Lust bekam, sie gleich auszuprobieren (eines davon konnte ich gleich am nächsten Tag erfolgreich einsetzen). Sie werden Überschneidungen finden zu anderen Toolboxen auf dem Markt, ein Zeichen dafür, dass sich so etwas wie einen Basisbaukasten herauszukristallisieren beginnt.

Gelesen von:

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

