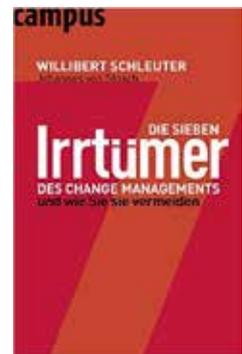


Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Schleuter, W./Stosch, v. J.**
Titel: Die sieben Irrtümer des Change Managements und wie Sie sie vermeiden
Jahr: 2009
Verlag: Campus
Umfang: 215 Seiten
ISBN: 978-3-593-39135-9
Web: www.campus.de



«Wer möchte nicht gerne alles richtig machen?»

Wer in grossen Organisationen arbeitet oder ein- und ausgeht, stellt schnell fest, dass es dort eine ungeschriebene Regel gibt, die man besser schnell lernt: Nichts falsch machen ist besser als nicht alles richtig. Das ist verständlich und in vielerlei Hinsicht auch nicht unsinnig. Ganz sicher intelligent ist es, vorausschaubare Fehler schon im Vorfeld mit einzubeziehen. Gerade wenn es um Change Management geht. Die Literatur zu diesem Thema ist geprägt von der grundsätzlichen Furcht vor Widerständen und dem damit einhergehenden Boykottieren der wichtigen Umstellungen in den Unternehmen. Da kommt ein Buch gerade richtig, das genau dort das Augenmerk hinlenkt, wo andere Publikationen entweder wegsehen oder mittels eher unspezifischen Vorgehensempfehlungen ablenken. Noch lieber liest man einen solchen Ratgeber von jemandem, der alles am eigenen Leibe miterlebt hat und reichlich aus dem Nähkästchen plaudert. Wenn dann noch ein Co-Autor da ist, der als Berater, Trainer und Coach Pate für die Allgemeingültigkeit der bei Audi gewonnenen Praxisrezepte sicherstellen kann, ist das umso besser. Die Türen stehen bei mir also weit offen mich in die Irrtümer hineinzustürzen und nach den Vermeidungsempfehlungen zu fahnden und sie gerade beim nächsten Auftrag umzusetzen.

Zu Struktur und Inhalt

«Deshalb gleich vorweg: Es soll hier nicht die x-te Schule des Change Management eröffnet werden, die einen bestimmten ‚Ansatz‘ von der Stange weg verkauft und alle anderen Vorgehensweisen für unbrauchbar erklärt». So kann man es auf Seite 13 des Buches lesen. Das zeigt den Stil des Buches und es stimmt. Im Eröffnungskapitel zeigen die Autoren dem Leser, auf welche bekannten Methodologien und Modelle sie aufbauen (Kotter, Lewin und Kordys/Lynch) und starten die Story: Der Ausgangspunkt zur Reise durch 10 Jahre bewegte Audi-Geschichte. Das Buch kommt schnell zur Sache. Es wurden Irrtümer und Lösungen versprochen und die findet man in den folgenden 7 Kapiteln. Sie sind alle fast identisch aufgebaut: Zuerst wird in einem Intro die Relevanz des Kapitels suggeriert. Danach werden diejenigen Unterthemen beleuchtet, die von besonderer Bedeutung sind. Die angesprochenen Werkzeuge werden kurz und bündig zusammengefasst. Schliesslich erhält der Praktiker ganz zum Schluss eine Checkliste als Umsetzungshilfe. Der erste Irrtum «Visionen sind Chefsache» macht auf einen Umstand aufmerksam, den Change Manager gut kennen. Viele Change Programme werden von oben herab verordnet. Willibert Schleuter und Co. unterstreichen in diesem Kapitel in aller Deutlichkeit nochmals den Umstand, dass ein gelebter Change nur auf der Basis einer begeisterten Mannschaft funktionieren kann. «Mitarbeiterbefragungen sind Selbstläufer» irritiert zunächst. Das soll eines der grössten Irrtümer des Change Managements sein? Schnell wird klar, dieses Buch ist aus der Perspektive von Grossbetrieben geschrieben und

dort ist das Instrument der Mitarbeiterbefragung stark präsent. Hier erkennt man, wie stark sich der Hauptautor bemüht, quer zu denken und Neues zu wagen. Mitarbeiter sollen die Befragungen machen und auswerten. Schon bei der Analyse setzt das Buch auf «Selbst machen» und das zieht sich fort.

Es ist wohltuend, die Widerstände des Managements und nicht der Mitarbeiter beleuchtet zu wissen

Irrtum 3: «Über Schwächen spricht man nicht» Wieder einmal erhalten wir im Intro ein Bonmot von Jack Welch, aber wieso auch nicht. Er war einer, der die Dinge beim Namen genannt und auch durchgezogen hat. So einer ist auch Willibert Schleuter. Es ist wohltuend, die Widerstände des Managements und nicht der Mitarbeiter beleuchtet zu wissen. Von Ängsten im Kader wird geschrieben, deren Konsequenzen und Überwindung. Die Botschaft heisst klar: Vorbild.

«Selbst ist der Mann/die Frau» ist dann die Kernbotschaft des 4. Irrtums: «Berater schaffen den Wandel». Ein Plädoyer für das Querdenken, den Nutzen von Unbequemen Zeitgenossen, Widerstände ernst nehmen. Das alles zeigt, dass Willibert Schleuter die Verhältnisse in den Chefetage sehr gut kennt und/oder selbst ein geläuterter Boss ist.

5. Irrtum: «Kreative Unruhe stört den Betrieb» geht den gleichen rhetorischen Weg. Hier vermisst man allerdings die Beschäftigung mit einem der grossen Themen jedes grösseren Wandels in Betrieben. Wie kann ich mich gleichzeitig verändern und operativ erfolgreich bleiben?

In Irrtum 6: «Netzwerkorganisationen führen zu Chaos» wird der Leser mittels einiger gelungener Metaphern in Nutzen und Pflege von Netzwerken entführt. Vor allem das Prozessdenken über die eigene Organisation ist hier im Fokus.

In «Nach mir die Sintflut» beschreiben die Autoren die Schwierigkeit, die richtigen Köpfe zu finden, die den be-

herzten Weg weitergehen, der angefangen wurde.

Auch hier spürt man, wie Willibert Schleuter über seinen Schatten gesprungen ist und ... das ihm das nicht so einfach gefallen ist, wie im Buch suggeriert.

Als Manager möchte man gerne sein geliebtes «management-summary» haben. Das fehlt. Oder doch nicht, denn das Schluss-Kapitel «Führung im Wandel» leistet das, indem es die Erkenntnisse als Führungscredos zusammenfasst.

Zusammengefasst

Das Buch ist aus der Perspektive eines (wahrscheinlich geläuterten) Top Managers geschrieben und wendet sich auch an solche. Nimmt man als Leser diesen Blickwinkel ein oder – noch besser – ist man selbst in dieser Situation, dann hilft das Buch vor allem dabei: An eigene Wege glauben, Dinge selbst in die Hand nehmen und den gesunden Menschenverstand walten zu lassen. Das Buch hilft dabei, Grenzen auszutesten, etwas zu wagen. Denn bei Audi hat das auch geklappt. Leider suggeriert der Titel, dass es nur 7 Irrtümer gibt. Das ist irreführend und wird wohl kaum von der Leserschaft für bare Münze genommen werden. Und noch etwas: Das Buch empfiehlt den Wandel aus eigenem Antrieb, der Audi-Change ist aber aufgrund eines immensen Leidensdruckes entstanden. Trotzdem funktioniert das Beispiel für den Leser zur Verdeutlichung erstaunlich gut. Change Manager, Berater, Trainer und Personalverantwortliche finden im Buch vorab Bestätigung von (unerwarteter) Seite. Etwas, das bei der nächsten Sitzung, beim nächsten Workshop durchaus hilfreich sein kann.

Gelesen von:

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

