

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Dietmar Vahs / Achim Weiland**
Titel: Workbook Change Management. Methoden und Techniken.
Jahr: 2010
Verlag: Schäffer-Poeschel
Umfang: 406 Seiten
ISBN: 978-3-7910-2860-6
Web: www.schaeffer-poeschel.de



Sind Sie ein Sammler?

Schauen Sie sich in Ihrem Umfeld ein bisschen um. Sind Sie ein Sammlertyp? Treibt Sie auch manchmal die Lust, viel Gleiches zu besitzen, Kollektionen anzulegen, Varianten zur Verfügung zu haben? Bei mir in der Bibliothek stehen Fachbücher mit Titeln wie «Lexikon der Projektmanagement-Methoden», «das grosse Buch der Strategieinstrumente» und «Methodenkoffer Managementinstrumente». Es ist ein guter Moment, wenn ich eine weitere Trophäe dazustellen kann, zuletzt das Workbook Change Management.

Jeder Sammler weiss, dass man schnell den Überblick über seine Sammlung verlieren kann, sie bedarf der Pflege und jedes Stück sollte von Zeit zu Zeit hervorgeholt und gewürdigt werden. Bei den geistigen Werkzeugen scheint mir das besonders anspruchsvoll zu sein. Sie einfach zu kennen bringt keinen praktischen Nutzen. Die Anwendung muss geübt werden, der erste Versuch mit einem Tool ist meist holprig, erst nach einiger Erfahrung erschliesst sich der Nutzen eines Instrumentes. Wenn man als Profi in seinem Bereich gilt, kann man sich aber zuviel Herumexperimentieren kaum leisten, da bleibt man doch lieber beim Altbewährten.

Daraus ergibt sich das Dilemma jedes Sammlers von Toolboxen: Es stehen zu viele interessante Optionen zur Verfügung und zuwenig Zeit (uns häufig auch Einsatzmöglichkeiten), sie solange zu üben, bis man sie richtig beherrscht.

Eine gute Toolbox erfüllt daher 2 Basisanforderungen: Sie ist logisch aufgebaut, sodass ich die für meine Anforderungen nützlichen Tools schnell finde und die Werkzeuge

sind so beschrieben und erklärt, dass ich beim ersten Versuch keinen Reifall erlebe.

Auf dem Buchrücken von «Workbook Change Management» steht: «Die Autoren stellen den Prozess des Veränderungsmanagement systematisch dar und gehen auf die wesentlichen Instrumente in den einzelnen Prozessphasen ein. Ein komplettes Fallbeispiel eines Musterunternehmens illustriert praxisgerecht und gut verständlich die Umsetzung.» Genau das, was ich will!

Zu Struktur und Inhalt

Workbook Change Management ist ein mächtiges Buch. 400 Seiten stark mit kleiner Schrift erinnert es an ein Lexikon. Das Inhaltsverzeichnis bestätigt diesen Eindruck. Da werden 89 (!) verschiedene Methoden und Techniken vorgestellt. Es zeigt aber auch, dass das Zitat auf dem Buchrücken Programm ist. Die Tools sind logisch sauber eingebettet und ein umfangreiches Stichwortverzeichnis erleichtert die Suche.

In einem öffnenden Startkapitel werden die Grundlagen erfolgreichen Unternehmenswandels dargestellt. Das schillernde Thema Change wird zunächst verortet, Change Management Ansätze dargestellt bis schliesslich das dem Buch zugrunde liegende Phasenmodell dargestellt wird. Eine Kurzbeschreibung der Speedy GmbH, der Fallstudie, die immer wieder zur Verdeutlichung erscheinen wird, rundet diese «tour d'horizon» ab.

Und nun geht's los mit Phase 1 «Vorbereitung/Grundlagen». Nach einem kurzen Intro (1 Seite) startet das

Workbook mit dem ersten Tool «Auftrag und Auftragsklärung», gefolgt von «Berater auswählen». Jedes dieser Werkzeuge ist nach dem gleichen Muster dargestellt. Unter der Rubrik «Name des Instruments» werden alle bekannten Synonyme aufgelistet. Gleich zu Beginn also eine derjenigen Kleinigkeiten, die zeigen, wie umfassend das Werk angelegt ist und wie gut hier recherchiert wurde. Darauf folgt der Titel «Ziele». Kurz und bündig erklären die Autoren dem Leser, was mit diesem Instrument angestellt werden kann. Die folgende Beschreibung ist dann natürlich ausführlicher, meist mit nützlichen Checklisten versehen, wo nötig unterstützen theoretische Kurzabrisse den Hintergrund, Grafiken visualisieren schwer beschreibbare Sachverhalte. Auf weitere Hilfsmittel zur Unterstützung des Werkzeugs wird anschliessend verwiesen und die Vor- und Nachteile werden aufgezeigt. Zum Schluss des «theoretischen Teils» findet man unter «Verbundene Instrumente» diejenigen Tools im Buch, die ähnlicher Art sind oder zum besprochenen Werkzeug passen. Zugegeben, das alles ist meist schwere Kost, ein Praxisbeispiel zur Verdeutlichung kommt da gerade recht. Meist ist es der Speedy-Fall, da und dort kommen aber auch andere Unternehmen wie e-on oder GE zum Zug. 10 Tools umfasst dieses erste Kapitel, 27 dann schon das nächste «Analyse und Diagnose – Instrumente».

Beeindruckend, in welcher Breite die Autoren Ihre Werkzeuge wählen. Instrumente aus der strategischen Ecke, dem unternehmenskulturellen Bereich und der Organisationslehre kommen hier zum Zug. Die Breite hat ihren Preis: Vom Leser werden einige Vorkenntnisse abverlangt. Bei «Konzepterarbeitung und Planung – Instrumente» werden 10 Werkzeuge vorgestellt. Eines davon ist die «Balanced Scorecard» ein anderes «Interventionen auswählen» ein drittes «TPC-Matrix». Die Beispiele zeigen, dass der Begriff Instrument sehr weit gefasst wird von den Autoren. Im normalen Sprachgebrauch würde man die Balanced Scorecard wohl eher auf die Stufe Management-Ansatz heben und «Interventionen auswählen»

beschreibt weniger ein konkretes Instrument, als das, was der Leser in diesem Buch sucht. Die Autoren sind sich der Gratwanderung bewusst und relativieren auch da und dort die Begrifflichkeit.

Das Kapitel «Implementierung und Umsetzung» ist das seitenstärkste. Bei den 38 Tools fühlt sich der Change Manager zuhause, hier sind die Interventionen, die er/sie in der täglichen Arbeit gerne einsetzt. «Kontrolle und Verbesserung – Instrumente» geht schliesslich in 4 Methoden noch auf dieses häufig stiefmütterlich behandelte Thema ein.

Zusammengefasst

Schnell merkt der Leser, dass das Buch nicht dazu angelegt ist, von der ersten bis zur letzten Seite gelesen zu werden. Struktur und Stil sind ganz der enzyklopädischen Idee verpflichtet. Es will nicht erheitern, sondern nützlich sein. Die «richtige» Leserin/der «richtige» Leser für dieses Buch benötigt solche Leserverführungen aber auch nicht. Er/sie ist auf der Suche nach einem Werkzeug zur Lösung eines definierten Problems (beziehungsweise zum Ergreifen einer sich bietenden Chance). Motivationsprobleme beim Lesen kennt er/sie nicht, eher Ungeduld. Kurze Abrisse sind besser als lange, das Wichtigste darf ruhig hinter Bulletpoints stehen. Da sie/er schnell das richtige Instrument finden will, ist die klare Struktur wichtig. Präzise Begriffsverwendung und eine kurze knappe Definition dessen, was man mit dem Instrument bezwecken kann, sind für sie/ihn entscheidend.

Genau das kriegt der Leser mit dem Workbook Change Management in die Hand: Eine beeindruckende Sammlung von in Change Projekten nützlichen Instrumenten, die weit über die schon als «klassisch» zu bezeichneten Grossgruppeninterventionen und Coaching-Tipps hinausgeht.

Gelesen von:

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

