



Inhaltsverzeichnis

1. Unterschätzte Klassiker der strategischen FKE-Arbeit (3)	2
2. Evidenzbasierte HR- und PE-Arbeit – Ganz pragmatisch	3
3. Ansatzpunkte zur Entwicklung einer „High Performance Culture“	7
4. Zur Bedeutung des informalen Lernens in der FKE	12
5. Wie können sich private Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen für PE-ler gegen die staatliche Konkurrenz behaupten?	16
6. Storytelling im Strategieprozess – Anregungen für den strategisch arbeitenden PE-ler	18
7. Es gibt auch noch für neu in Markt eintretende Solos Chancen auf eine berufliche Zukunft	21
8. Empfohlene Fachliteratur	23
9. Fragen aus der MAO-Praxis	32
10. Die Szene aus der MAO-Perspektive	37
11. In eigener Sache	62



Das Buch ist eine gut lesbare Arbeit von zwei kompetenten Beratern, bei denen man ihre Praxiserfahrung spürt. Die Einarbeitung der relevanten Fachliteratur, wie sie beispielsweise mit dem Namen von HAMBRICK in Verbindung steht, hätte die Arbeit zusätzlich aufgewertet.

Nach dem eingangs skizzierten „Bühnenbild des Leadership-Dramas“ folgen 7 gut beschriebene neue Anforderungen an das Top-Team, bevor die Autoren im zweiten Teil ihr Triple-A-Modell der Team-Exzellenz ausfalten. Die drei Achsen der Zusammenarbeit – Exzellenz im Alignment, Exzellenz im Attachment und Exzellenz in der Agility – hätte etwas praxisnäher erfolgen können. Sie können als interessierter Leser für dieses Thema den früher in MAO vorgestellten Reader von HAMBRICK et al (1998) heranziehen, in dem fünf Beiträge über „Top Management Teams“ enthalten sind (S. 113 – 200), die noch immer für die konkrete Arbeit eines Coach auf dieser Ebene etwas mehr hergeben.

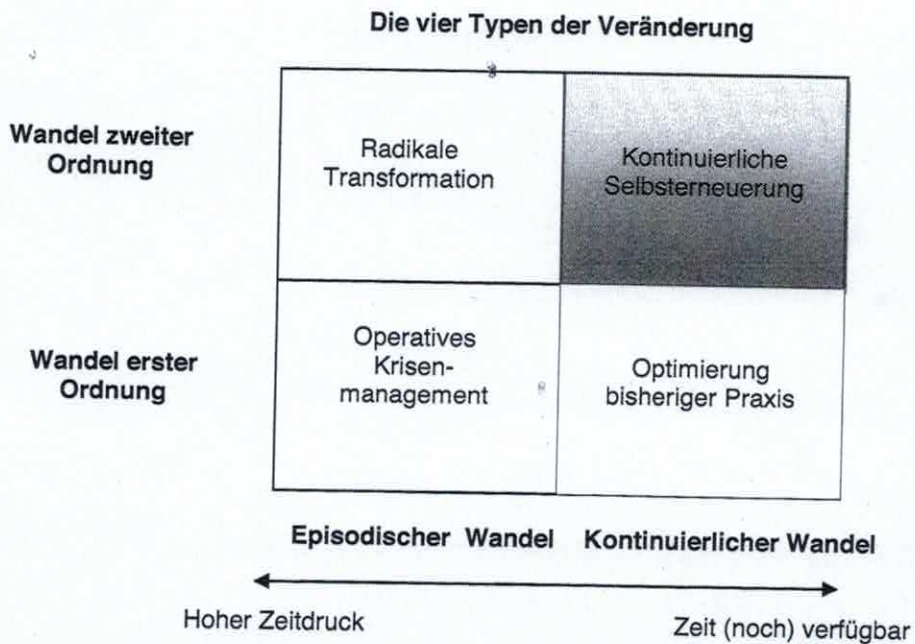
Insgesamt würde ich das Buch als gute Hintergrundlektüre qualifizieren, mit einem etwas einseitigen Arbeitsmodell der Autoren, das man mit anderen Arbeiten zum Thema komplettieren sollte. Daß man auch noch auf der oberen Ebene fallweise und situativ bewährte Teamentwicklungs-Instrumente als Repertoire verfügbar hat, wird hier vorausgesetzt.

Bücher über **Change Management** sind „in“ und mittlerweile hat so gut wie jeder Fachbuch-Verlag seine entsprechenden Titel. Nicht alles, was jetzt noch zu Change Management veröffentlicht wird, ist allerdings empfehlenswert – insbesondere dann, wenn man als bereits anspruchsvoller Kenner des Fachgebiets und Akteur im Change Management seine kostbare Zeit nicht mit redundanten Arbeiten vergeuden will.

Das Buch eines internen Change Management-Beraters

GERGS, Hans-Joachim: Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management, Weinheim (Beltz) 2016 (Euro 29,95)

weckt zunächst vom Titel Aufmerksamkeit, weil es sich auf einen besonderen Typ von Change bezieht, den der Autor so skizziert (S. 32 ff.):



In dieser Matrix gibt es zwei Dimensionen, die den Change Management-Typ des Autors präzisieren:

Wandel erster Ordnung	Wandel zweiter Ordnung
Ohne Paradigmenwechsel	Mit Paradigmenwechsel
Beschränkt auf einzelne Dimensionen und Ebenen der Organisation	Betrifft mehrere Dimensionen und Ebenen der Organisation
Quantitativer Wandel	Qualitativer Wandel

Episodischer Wandel	Kontinuierlicher Wandel
Wandel als klar umrissene Periode (Trennungsmodell)	Wandel in die Systemprozesse integriert (Integrationsmodell)
Wandel als Ausnahme von der Regel (Sonderstatus)	Wandel in den Systemprozessen normalisiert (Regelstatus)

Der Autor beschreibt im Hauptteil seines Buchs sodann seine acht Prinzipien der kontinuierlichen Selbsterneuerung, die er in zwei Gruppen einteilt:

In der ersten Gruppe stellt er drei Prinzipien vor, die für ihn das Fundament seiner Arbeit bedeuten:



- Selbstreflexion stärken
- Kommunikation und Vernetzung intensivieren
- Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen

In der zweiten Gruppe folgen fünf Prinzipien, die aus dem wissenschaftlichen Arbeiten abgeleitet werden:

- Bezweifeln und Vergessen
- Erkunden
- Experimentieren
- Feedback und Fehlerkultur etablieren
- Ausdauer und Denken in Kreisen

Was sich zunächst sehr „blutleer“ und abstrakt anhört, wird dann im Buch mit Beispielen erläutert. Zudem bietet der Autor im Anhang (S. 171 ff.) eine Toolbox an, die sehr konkret die einzelnen Prinzipien mit Leben erfüllt.

Wie läßt sich das Buch für einen MAO-Leser einordnen?

- Trotz der häufigen sehr ins Instrumentelle gehenden Ausführungen mit seinen „how to“-Beispielen gehört das Buch mehr zu der Kategorie Schaffung eines grundsätzlichen Verständnisses für Change Management und zur Entwicklung einer neuen Identität, wenn man in Unternehmen mit Change zu tun hat.
- Ob dies durch das bloße Lesen des Buchs in der vorliegenden Form gelingt, ist allerdings für mich etwas fraglich. Es wäre für mich nachvollziehbarer gewesen, wenn der Autor didaktisch ein größeres Projekt durchgezogen hätte und dann bei den einzelnen Projektetappen seine Prinzipien erläutert, mit jeweiligem Exkurs ins Instrumentelle.
- Falls man in der Change Management-Ausbildung arbeitet, ist das Buch eine gute Grundlage für die Teilnehmer.

Insgesamt gehört das Buch zur Basisliteratur eines jeden internen Change Management-Verantwortlichen oder externen Beraters. Mit der sehr gut verarbeiteten umfangreichen Fachliteratur demonstriert der Autor, daß er sich auf Ballhöhe mit der fachwissenschaftlichen Entwicklung befindet – was heute in dem Geschäft von Entwickeln und Verändern in Unternehmen nicht mehr selbstverständlich ist. Der Autor war mir namentlich bislang nicht bekannt, er gehört für mich jedoch ganz eindeutig in die obere Liga betrieblicher Change Management-Experten.

Das Thema „**Strategie**“ gehört für angestellte PE-ler in jedem Fall auf die Agenda – allerdings mit einer jeweils etwas unterschiedlichen Zielsetzung. Während sich der interne PE-ler mit Strategien seines Unternehmen beschäftigen sollte, um die Hintergründe für seine strategieumsetzenden Projekte zu verstehen und im