

**Anna Dollinger, Veränderungskompetenz ausbauen. Projekte und Prozesse steuern und moderieren. managerSeminare Verlag, 1. Auflage 2011.**

**ISBN: 978-3-941965-23-2**

Dieser silberne Winzling hat es in sich. Seminarmaterial für sechs prallgefüllte Tage zum Thema Change-Management. Kennt man schon? Sicher - aber nicht so. Sehr praktisch orientiert werden Methoden, Übungen und Inputs vorgestellt, die Teilnehmer wirklich bewegen. Klasse gemacht. Wer die Reihe „Trainingskonzepte“ aus dem Verlag managerSeminare kennt, fühlt sich gleich zu Hause.

Wie gewohnt öffnet sich der Browser und präsentiert in einem Navigationsbereich die Links zu den verschiedenen Trainingstagen, zum Trainer-Leitfaden, dem Trainingsablauf und zu weiteren Online-Materialien. Klickt man einen der Seminartage an, erscheint prompt ein Flipchart mit den Themen des jeweiligen Tages. Natürlich auch die verlinkt, so dass sofort weitere Materialien zielgerichtet zu erreichen sind. Die Materialien sind wirklich umfassend und sehr professionell aufbereitet. Da ist zuerst die PowerPoint-Präsentation zu nennen. Auf 132 Charts sind die Themen, Übungen und Methoden gut gestaltet zu finden. Vermutlich (Hoffentlich) wird kaum ein Trainer ein Seminar lediglich mit Hilfe der PPT durchführen (wenn ich in manchen Seminarhotels durch die Türen schiele, bin ich mir da allerdings nicht so sicher). Das ist von der Autorin auch gar nicht beabsichtigt. Sie schlägt im Trainer-Leitfaden vor, die Folien zum Beispiel als Handouts zu verwenden. Der Trainer dankts, so muss er sich nicht die Mühe machen, alles selber zu erstellen.

Aber damit nicht genug. Sehr ausführlich werden mögliche Pinwand-Gestaltungen präsentiert, Trainer-Leitfäden für jede Trainingsphase angeboten und natürlich die Methoden ausführlich erklärt. Die Trainerleitfäden sind so detailliert, dass sie fast dazu verleiten, sie 1:1 zu verwenden. In wörtlicher Rede werden die Sequenzen, Methoden und Übungen formuliert. Vor allem für Trainerneulinge eine gute Möglichkeit, von der erfahrenen Trainerin zu lernen.

Phantastisch ist auch der 29seitige Trainingsablauf, der gut strukturiert das ganze Seminar im Ablauf darstellt. Zeitbedarf, Inhalt, Zielsetzung, verwendete Methoden und weitere Hinweise werden in Form einer Tabelle gut übersichtlich an die Hand gegeben. Vermutlich wird kaum ein Seminar tatsächlich über sechs Tage angeboten und durchgeführt werden. Eine Anpassung ist leicht möglich, liegt der Trainingsablauf sowohl als pdf-Dokument als auch im veränderbaren Word-Format vor. Schade nur, dass der Trainingsablauf nicht auf die entsprechenden Trainer-Inputs und Methoden verlinkt ist.

Der Inhalt des Seminars ist klug angelegt. Ausgehend von ganz alltäglichen, meist positiv empfundenen, Veränderungsprozessen, die die Teilnehmenden erinnern, wird erarbeitet, welche Faktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse wichtig sind. Theorie und Übung, Reflexion von Erfahrung und Planung möglicher Veränderungen bieten eine abwechslungsreiche Methodenvielfalt. Sehr schön sind die regelmäßig geplanten Transferschritte mit Hilfe eines Transfer-Journals (was werde ich in den nächsten 48 Stunden, 14 Tagen, bzw. 3 Monaten von dem Erfahrenen umsetzen – merkwürdig höchstens, dass bereits am ersten von sechs Tagen die Frage nach den 48 Stunden gestellt wird).

Klassisch auch die Vorstellung der systemischen Organisationstheorie als Basis für das Verständnis von Change-Prozessen.

Daran schließt sich eine erste Unternehmensanalyse mit dem Focus Veränderungen an. In der Theorie wird das Change-Portfolio vorgestellt und in Gruppenübungen konkret erarbeitet. Ein Planspiel schließt den vorgeschlagenen 2. Tag ab. Weiter geht es mit der „Klimakurve“ der Veränderung und wie sich Change-Manager durch diese Phasen manövrieren. Dazu wird die Kommunikation in den Blick genommen. Wieder sehr konkret wird es am Nachmittag des dritten Tages, wenn am Beispiel „Kundenservice“ ein Kommunikationskonzept erarbeitet werden soll. In

der Theorie werden unterschiedliche Methoden zum Unfreezing im Veränderungsprozess dargestellt.

Der 4. Tag vertieft das Unfreezing. Aufgezeigt wird, wie wichtig Visionen im ganzen Prozess sind und wie sich daraus ein Leitbild erarbeiten lässt.

Am 5. Tag widmen sich die Teilnehmenden sehr ausführlich der Veränderungsarchitektur. Das Planspiel ist dieses Mal das Projekt „Kompetenzfabrik 2020“. Auf diese Weise werden Methoden kennengelernt, die ein Vorwärtkommen im Change-Prozess garantieren sollen, oder mit den Worten der Autorin, „Versandung und Beharrung“ verhindern mögen.

Bleibt als letzter Schritt das Thema „Refreezing“, das dem 6. Tag vorbehalten ist. Auch hierzu gibt es wieder Theorie und Übung, sehr kreativ übrigens, wie auch im bisherigen Seminarablauf immer wieder. Gab es mal ein Malprojekt (Bild ohne Worte) so ist es jetzt die Heldenreise, die angeregt wird. Auf diese Weise wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Menschen nicht nur aus einer Sachebene bestehen, sondern – gerade in Veränderungsprozessen – auch eine sehr bedeutsame Emotionsebene zum Vorschein bringen. Ob solche Kreativmethoden auch außerhalb des Seminarkontextes eingesetzt werden können ist fraglich, wäre aber durchaus wünschenswert.

Die verlinkten Online-Materialien sind im Gegensatz zum Inhalt der CD-ROM eher dürftig. Handelt es sich in erster Linie um Blanko-Formulare und die Trainer-Inputs im Word-Format. Sollte dafür auf der CD tatsächlich kein Platz mehr gewesen sein? Mir erscheint es eher eine Marketing-Maßnahme zu sein. Der Gesamtqualität des Materials schadet das am Ende aber nicht.