

# **Change Handbook**

**Peggy Holman · Tom Devane (Hrsg.)**

Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden

Aus dem Amerikanischen von Astrid Hildenbrand  
Zweite Auflage, 2006

Carl-Auer-Systeme im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer-Systeme Verlag**  
**Häusserstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme  
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Satz: Verlagsservice Josef Hegele  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Grafische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Zweite Auflage, 2006  
ISBN 13: 978-3-89670-532-7  
ISBN 10: 3-89670-532-6  
© 2002, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Die Originalausgabe dieses Buches erschien unter dem Titel "The Change Handbook".  
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, USA.  
All rights Reserved.

## Vorwort der Herausgeber

*Veränderung ist beunruhigend, wenn sie uns aufgezwungen wird,  
und belebend, wenn sie durch uns geschieht.*

Rosabeth Moss Kanter (*Harvard Business School*)

### Der Grund des Buches

Dieses Buch gibt Antworten auf eine brennende Frage, die von all denjenigen gestellt wird, die signifikante Veränderungen in Unternehmen oder Kommunen durchführen möchten:

Wie können wir die nötigen Veränderungen so durchführen, dass viel Energie erzeugt und außergewöhnliche, nachhaltige Ergebnisse erzielt werden?

Dieses Buch ist für all diejenigen gedacht, die wollen, dass ihre Organisation oder Kommune

- sich einer gemeinsamen Zukunftsvision verpflichtet,
- vom „großen Bild“ her operiert,
- Veränderungen in Gang setzt,
- Verantwortung sucht und Initiative ergreift,
- ihr Potenzial an Kreativität voll ausschöpft.

Wenn Sie wissen wollen, wie Sie mit bewährten, systematischen Methoden diese Vorteile erreichen können, lesen Sie weiter. Lernen Sie von führenden Praktikern des Change Management Möglichkeiten kennen, wie Sie Menschen dafür gewinnen, elementare Bedürfnisse zu formulieren, Arbeitsvorgänge umzustrukturieren und gemeinsam die Zukunft zu erschaffen.

### Das Ziel des Buches

Das Thema des Buches ist der effektive Wandel. Spezifischer formuliert, beschreibt es Veränderungsmethoden, die auf zwei starken Grundprinzipien beruhen: auf Partizipation und einem systemischen Verbesserungsansatz. Diese Veränderungsmethoden *mit starker Hebelwirkung* können Ihnen helfen, nachhaltige Verbesserungen in Ihrer Organisation oder Kommune zu initiieren. Beachten Sie, dass die Betonung auf „starker Hebelwirkung“ liegt. Bei jedem Verbesserungsvorhaben wollen wir den größtmöglichen Nutzen aus der investierten Anstrengung erreichen. Wir sind überzeugt, dass in der systematischen Einbeziehung der Menschen der Schlüssel für die starke Hebelwirkung liegt und dass einige der in diesem Buch beschriebenen Methoden Ihnen diese Hebelwirkung bieten. Sie selbst müssen entscheiden, welche Methoden sich am besten dafür eignen, dass sich in Ihrer Organisation oder Kommune die von Ihnen gewünschte Kultur ansiedeln kann. Wir wollen Sie mit diesem Buch in Ihrer Entscheidung unterstützen.

Damit Sie eine gute Wahl treffen können, brauchen Sie einige Grundinformationen. Statt im Detail darzulegen, wie die einzelnen Methoden anzuwenden sind, geben wir Ihnen einen Überblick über die vorhandenen Ansätze und beschreiben die Werkzeuge, die Ihnen die Fokussierung Ihrer Exploration erleichtern.

## Die Zielgruppen des Buches

Wir haben dieses Buch für Personen in Organisationen und Kommunen geschrieben, die dramatische und nachhaltige Veränderungen anstreben. Es unterstützt diejenigen, die in ihren Organisationen und Kommunen bessere Ergebnisse, höhere Lebensqualität, verbesserte Beziehungen und eine gesteigerte Kapazität, in turbulenten Zeiten erfolgreich zu sein, erzielen möchten. Es ist für Führungskräfte gedacht, die Unternehmen und Kommunen schaffen wollen, in denen hohe Verpflichtung durch Partizipation gefördert wird.

Die Idee zu diesem Buch entstand aus einem Workshop heraus, den Tom Devane mit einer Beratergruppe durchgeführt hatte. Die Teilnehmer hörten von Veränderungsmethoden, mit denen Großgruppen gemeinsam Annahmen, Richtungen und Aktionspläne entwickeln. Sie setzten sich mit vielen für sie verwirrenden Fragen auseinander: Was sind das für Methoden? Wie wende ich sie an? Funktionieren sie? Wenn ja, weshalb? Wie finde ich den richtigen Ansatz für meine Situation? Wie erkläre ich diese Veränderungen meinen Kunden? Welche Ergebnisse werden dabei erzielt? Was muss ich tun, um mich selbst darauf vorzubereiten?

Genau diese Fragen wollen wir für Sie beantworten.

Dieses Buch ist geschrieben für ...	die ...
mittlere Manager und Projektmanager	nach bewährten Methoden suchen, um die entmutigende Aufgabe einer erfolgreichen, nachhaltigen Veränderung zu bewältigen.
Verantwortliche in Kommunen	effektive Ansätze für eine nachhaltige Entwicklung suchen.
Führungskräfte	die gesamte Verantwortung für signifikante organisationale Leistungen tragen.
interne Berater für Organisationsentwicklung (OE)	nach bewährten Methoden für systemische, groß angelegte Veränderungen suchen.
interne Berater für Total Quality (TQ)	einen sinnvollen, zuverlässigen Weg suchen, die Organisation in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzubinden.
interne Gruppen, die für die Umstrukturierung eines Geschäfts zuständig sind	Vorhaben der Prozessumstrukturierung mit der „menschlichen Seite der Veränderung“ bereichern, um die individuelle Motivation, Verpflichtung und Leistung zu steigern.
Leiter großer Projekte für Informationssysteme	einen Weg suchen, um die neue Technik effektiver einsetzen zu können und die Menschen durch die Einbindung in den Veränderungsprozess produktiver zu machen.
Menschen, die Eigentümer ihrer Prozesse sind und Schlüsselprozesse der Organisation managen	Methoden suchen, um die Prozessleistung zu erhöhen.
externe Berater	ihren Klienten mit Methoden beistehen, die eine starke Hebelwirkung haben und dadurch die Leistung der Organisation dramatisch verbessern und Vorhaben zur kommunalen Entwicklung unterstützen.

Tabelle 1: Zielgruppen

## Kriterien für die Aufnahme der Methoden in dieses Buch

Wir haben die Methoden nach sechs Kriterien ausgewählt, die wir aus unserer Überprüfung erfolgreicher, nachhaltiger Veränderungsvorhaben entwickelt haben. Jede Methode ist gekennzeichnet durch

- einen Prozess, der die Menschen auf sinnvolle Weise einbezieht,
- einen Prozess, in dem gemeinsame Annahmen entdeckt und entwickelt werden,

- eine fundierte Forschungsbasis,
- eine mindestens fünfjährige Anwendungspraxis mit nachgewiesenen Leistungen,
- einen systemischen Veränderungsansatz,
- eine beträchtliche Hebelwirkung, d. h., dass die Methode mit einem moderaten Zeit- und Ressourcenaufwand dramatische Ergebnisse erzielt.

Wir haben mehrere Bereiche durchforstet, um bewährte Methoden zu finden, die diesen Kriterien entsprechen. Viele dieser Methoden sind zwar in der Organisationsentwicklung verwurzelt, doch andere haben starke Traditionslinien in der kommunalen Entwicklung, in Total Quality (TQ), in der Sozialwissenschaft, Systemdynamik, Weisheit indigener Kulturen und Intelligenzforschung, Kreativität und in den Künsten. Praktiker aus diesen verschiedenen Bereichen haben unabhängig voneinander den Wert festgelegt, den diese sechs Kriterien für ihre Methoden darstellen. Dies hat spannende Implikationen für die Praktiker der Veränderungsmethoden, weil dadurch neue, compatible Ansätze möglich sind. Wir hoffen, dass auch die Praktiker in diesen vielfältigen Bereichen – gewissermaßen als Nebenprodukt – aus den Arbeiten der anderen lernen und darauf aufbauen.

## **Anleitung zum Gebrauch des Buches**

Dieses Buch soll dem Leser einen schnellen und leichten Zugang zu Informationen verschaffen. Es ist ein Werkzeug – ein praktisches Nachschlagewerk, das Fragen zu Veränderungen mit starker Hebelwirkung beantwortet. Nachdem Sie Teil 1 gelesen und sich orientiert haben, sollten Sie sich in dem Buch frei bewegen – und z. B. die Vergleichsmatrix in Teil 4 anschauen oder die Methoden durchlesen, die Sie besonders interessieren. Wenn die Veränderungspraxis für Sie etwas Neues ist, können Sie auch zuerst die nützlichen Praktiken und abschließenden Ratschläge in Teil 3 lesen, bevor Sie sich in die einzelnen Methoden vertiefen.

Das Buch ist folgendermaßen aufgebaut.

### *Teil 1: Eine Reise durch die Veränderungsmethoden*

Dieser Abschnitt gibt den Rahmen, in dem die Methoden zu verstehen sind. Er beleuchtet allgemeine Merkmale und Botschaften, die wir in der Arbeit mit den mitwirkenden Autorinnen und Autoren entdeckt haben.

### *Teil 2: Die Methoden*

Jeder Methode ist ein eigenes Kapitel gewidmet, das eine Geschichte aus der Praxis, eine kurze Beschreibung der Methode, Informationen über Merkmale, durch die sich diese Methode von anderen Ansätzen unterscheidet, sowie Ratschläge zur praktischen Anwendung enthält. Die Abfolge der Methoden beruht auf ihrer jeweils ersten Anwendung – ihrem Entstehungsdatum – innerhalb des in Teil 1 beschriebenen Rahmens.

### *Teil 3: Abschließende Gedanken der Herausgeber*

Viele Einblicke haben wir dadurch gewonnen, dass wir uns intensiv mit den Experten auseinandergesetzt haben. Das erste Kapitel in Teil 3 (19. Kapitel) enthält praktische Vorschläge und abschließende Ratschläge für das weitere Vorgehen, die auf unserer Arbeit mit den mitwirkenden Autorinnen und Autoren und auf unserer eigenen Erfahrung beruhen. In den letzten beiden Kapiteln formulieren wir Vermutungen über die zukünftige Entwicklung: Im 20. Kapitel legt Tom Devane seine Sichtweise dar, und im 21. Kapitel präsentiert Peggy Holman ihre Sichtweise.

*Teil 4: Vergleichsmatrix*

Mit dieser Matrix haben wir ein Instrument entwickelt, das die spezifischen Merkmale der einzelnen Methoden auf einen Blick gegeneinander abgrenzt und das auf häufig gestellten Fragen zu Zielsetzung und Prozess sowie zu Anzahl und Art der Teilnehmer beruht.

## **Über die mitwirkenden Autorinnen und Autoren**

Die 31 mitwirkenden Autorinnen und Autoren haben dazu beigetragen, dass Unternehmen, Regierungsbehörden, gemeinnützige Organisationen, Kommunen und Gesellschaften rund um den Globus ihre Ziele erreichen konnten. Sie haben gemeinsam mit uns eine reichhaltige Sammlung von Beiträgen über partizipative, systemische Veränderungsmethoden angelegt.

Die Herausgeber, Peggy Holman und Tom Devane, praktizieren selbst mehrere dieser Veränderungsmethoden. Ihre praktischen Erfahrungen mit Unternehmen und ihre Beratungsarbeit, die sie in einigen der bekanntesten amerikanischen Firmen durchgeführt haben, bringen sie in dieses Buch ein. Peggy Holman hat das Design des Buches entwickelt und bei seiner Entstehung fortwährend den Blick des Praktikers in Erinnerung gerufen. Tom Devane hat dem Buch die fundierte theoretische Basis und die Perspektive des oberen Managements gegeben, die er in seiner jahrelangen Arbeit in der Wirtschaft und als Berater kennen gelernt hat.

Wir hoffen, dass Sie das Buch mit vielen Eselsohren versehen, weil das Material so einfach anzuwenden ist und Ihre dringenden Fragen zum Thema Veränderung beantwortet. Wir hoffen auch, dass das Buch Sie auf Ihrem Weg begleitet, die Organisationen und Kommunen zu schaffen, in denen Sie wirklich arbeiten und leben möchten.

*Peggy Holman und Tom Devane  
Mai 1999*