

# Change the Management – Führungskräfte müssen sich selbst verändern

Wenn Veränderungsmanagement funktionieren soll, müssen sich die Verantwortungsträger auch selbst zum Objekt des Wandels machen. Sie müssen akzeptieren, dass komplexe Systeme nicht steuerbar sind, und sie müssen daher ergebnisoffene Experimente zulassen.

Auch die Entlarvung unwahrer Geschichten verhindert ihre Weiterverbreitung häufig nicht. Beispielsweise wird nach wie vor die sogenannte Muehlenberg-Legende erzählt. Ihr zufolge wird heute in den USA nur deswegen Englisch gesprochen, weil vor etwas mehr als 200 Jahren bei der Abstimmung über die offizielle Landessprache ein gewisser Frederick Muehlenberg nicht für das Deut-

sche votierte. Es hat jedoch nie eine solche Abstimmung gegeben. Wahr ist lediglich, dass damals über eine zweisprachige Gesetzesdokumentation diskutiert wurde. Wie bei allen Legenden ist somit auch in dieser Geschichte ein Körnchen Wahrheit enthalten. Es ist jedoch ähnlich klein wie das aus der Legende vom Change-Management, die immer dann neu erzählt wird, wenn sich so „richtig viel“ verändern soll und deshalb wieder einmal Meilensteine nach allen Regeln der Projektkunst definiert werden. Das Körnchen Wahrheit besteht darin, dass durch jede Art von Change-Projekt zumindest Unruhe und Irritation entstehen, wohingegen jedoch niemals das gewünschte und geplante Ergebnis eintritt. Diese bewusste Überspitzen führt unmittelbar zu unseren Thesen:

- Es besteht gerade keine Chance zur Veränderung, wenn wir an der Denkfigur des Change-Managements mit seinen klassischen Werkzeugen und der stets unterstellten Wirksamkeit von Rationalität und Kausalität festhalten.
- Nur dann, wenn das Management am eigenen Selbstverständnis arbeitet und dafür sorgt, dass Experimente, als die klügeren Projekte, zum Bestandteil der Unternehmenskultur werden, kann Veränderung entstehen.

## Logik des Scheiterns – Erfahrungen aus einem typischen Projekt

Die steigende Anzahl von Veränderungsprogrammen könnte ein entlarvender Beweis dafür sein, dass sich diese nicht in der gewünschten Form umsetzen lassen. Wir beobachten, dass solche Initiativen dazu führen, dass eine gewisse Rigidität entsteht. So ist im Organisationsalltag permanent zu beobachten, dass die Geschäftsleitung sich infolge spürbarer Negativentwicklungen zu einer Neuausrichtung entscheidet. Ziel ist es, die vorhandenen Ressourcen effektiver zu nutzen, um die strategischen Herausforderungen besser bewältigen zu können. Neben qualitativen Teilzielen wurde in einem erlebten Beispiel eine Produktivitätssteigerung um 20 Prozent angestrebt. Das mit einer externen Beratungsfirma definierte Grunddesign des Veränderungsprogramms orientierte sich am Kausalitäts- und Machbarkeits-Mythos des Change-Prozesses. Die Bilanz fiel nach eineinhalb Jahren so aus, wie es zu erwarten war: Die Verantwortlichen erkannten, dass es sich bei der Reorganisation primär nicht um eine strukturelle, sondern vor allem um eine äußerst anspruchsvolle und langwierige kulturelle Transformation



*Stefan Kaduk,  
Dr. rer. pol., Diplom-Kaufmann,  
Gründer und Partner der Musterbrecher Managementberater,  
München  
stefan.kaduk@musterbrecher.de*



*Dirk Osmetz,  
Dr. rer. pol., Diplom-Ingenieur,  
und Diplom-Wirtschaftsingenieur,  
Gründer und Partner der Musterbrecher Managementberater,  
München  
dirk.osmetz@musterbrecher.de*



*Hans A. Wüthrich,  
Prof. Dr. rer. oec., lic. oec.  
HSG, Inhaber der Professur für  
Internationales Management an  
der Universität der Bundeswehr  
München  
hans.wuethrich@unibw.de*