



# Positionen

Fachverband Change Management

## BEDEUTET CHANGE MANAGEMENT AUTOMATISCH CHANGE THE MANAGEMENT?

► In der Presse wird zurzeit auf Basis aktueller Ereignisse über die Frage diskutiert, ob es in signifikanten Veränderungssituationen, d. h. bei Musterwechseln in Organisationen, zwingend notwendig ist, das bisherige Management auszutauschen. Ein Beispiel dazu: Die Zusammenlegung von Print- und Onlinebereichen in Zeitungsredaktionen im Zuge der zunehmenden Digitalisierung. Der BDU Fachverband Change Management hat zu dieser Fragestellung aus dem Mitgliederkreis heraus unter Einbeziehung externer Experten folgende Stellungnahme zu diesem Thema erarbeitet:

**Frage: Welche Haltung bzw. welches Handeln erleben Sie bei Ihren Klienten in signifikanten Veränderungssituationen? Wird beispielsweise in Transformationsprozessen das Management systematisch ausgetauscht?**

Antwort: Die Firmen reagieren in dieser Frage unterschiedlich. Jedoch beobachten wir häufig, dass personal gedacht wird: Eine Person – z. B. der Geschäftsführer oder Vorstand – ist „schuld daran, dass alles so gekommen ist“. Deshalb wird diese Person durch eine andere ersetzt: „Wenn die / der Neue die Dinge in die Hand nimmt, werden wir unsere Ziele schon erreichen!“.

**Frage: Was beobachten Sie bei Unternehmen, die zum Zwecke der Veränderung große Teile des Managements austauschen, in Bezug auf den Erfolg dieser Maßnahme?**

Antwort: Oft verpufft die Wirkung des neuen Managements schnell und die bereits bekannten Probleme tauchen wieder auf. Der Misserfolg ist quasi vorprogrammiert, wenn der Glaubenssatz vorherrscht, dass mit dem Auswechseln des Managements die Veränderung schon gestaltet und bewältigt ist.

**Frage: Wie ist Ihre persönliche Haltung zu der bei Unternehmen häufig anzutreffenden Position „Austauschen ist ein zentraler Bestandteil der Veränderung“?**

Antwort: An den Erfolg der Strategie „Austauschen des Managements ist ein zentraler Bestandteil der Veränderung“ glauben wir nicht. In einigen Fällen ist der gezielte Austausch von Führungskräften sicher notwendig und zielführend. Entscheidend für die wirksame und nützliche Entwicklung der Organisation sind aber in der Regel die entsprechenden Lernprozesse der gesamten Führungsmannschaft – z. B. bezüglich des Führungshandelns.

**Frage: Sehen Sie Alternativen zum Austausch des Managements – falls ja, welche? Welche Vorgehensweisen haben sich Ihrer Erfahrung nach bewährt?**

Antwort: Wir empfehlen Entwicklungsprogramme für die Organisation, die auch beinhalten, dass sich das Management so weiterentwickelt, dass die gesteckten Ziele erreicht werden. Aus unserer Sicht gibt es verschiedenste Ansatzpunkte, um mit der bestehenden Mannschaft erfolgreiche Veränderungsprozesse zu initiieren.

## Position: Bedeutet Change Management automatisch „Change the Management“?

Auf jeden Fall sollten sich die Führungskräfte mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche Denkmodelle helfen uns, unsere Organisation innovativer zu gestalten?
- Wie müssen wir unsere eigene Haltung und unser eigenes Handeln weiterentwickeln?
- Wie integrieren wir die Entwicklung des Konfliktlösungs- und Entscheidungsverhaltens in unserer Organisation mit den betriebswirtschaftlichen Veränderungen?

### **Frage: In welchen Situationen halten Sie den Austausch von einzelnen Führungskräften für zwingend notwendig?**

Antwort: Widerstandsreaktionen gegen Veränderungen liegen in der Natur der Sache. Der konstruktive Umgang mit dem daraus erwachsenen Energiepotential ist einer der Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse. Wenn aber die Führungskraft nicht willens oder in der Lage ist, den Wandel aktiv mitzugestalten oder die angestrebten Veränderungen blockiert bzw. sabotiert, dann ist der Austausch unumgänglich.

### Über den BDU-Fachverband Change Management

Der Fachverband Change Management feiert 2015 sein 10-jähriges Bestehen. Unter dem Dach des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) beschäftigt sich die 20-köpfige Expertengruppe mit den wichtigsten Trends und Zukunftsfragen rund um die Gestaltung von Veränderungsprozessen, bringt wissenschaftliche Ansätze und Beratungspraxis zusammen, bezieht Stellung zu aktuellen Themen und gibt Entscheidern in Unternehmen konkrete Empfehlungen an die Hand. Dabei versteht sich der Fachverband als Impulsgeber und Plattform für Dialog und Reflexion.

Im BDU sind aktuell über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Damit ist der BDU einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater.

[Zur Fachverbandsseite](#)