

Reinhard K. Sprenger

## Zukunft braucht Herkunft



Bild: zvg

**D**a gibt es das Unternehmen, in dem eine bestimmte Intervention grossartige Früchte trägt. Derselbe Vorschlag scheitert in einem anderen Unternehmen – bei vergleichbarer Problemlage, vergleichbarer Firmengrösse, fast identischer Organisationsstruktur. Da gibt es das Handelsunternehmen, das von seinem Geschäftsführer mit grosser Geduld und tiefem Glauben an die Selbstentwicklungs-Fähigkeiten der Mitarbeiter seit Jahrzehnten von Erfolg zu Erfolg geführt wird. Direkt gegenüber, auf der anderen Strassenseite, gibt es ein Unternehmen derselben Branche, das von der Inhabersfamilie mit beeindruckender Menschenverachtung ebenfalls seit Jahrzehnten von Erfolg zu Erfolg geführt wird. Zwei Unternehmen, die internen Unterschiede kaum grösser denkbar, auf demselben Markt, mit fast demselben Produktsortiment, im Kampf um denselben Kunden, beide dauerhaft erfolgreich.

Irritierende Befunde. Wir wollen doch, dass die Guten gewinnen. Wir sind doch überzeugt, dass es Kniffs und Tipps gibt, wie man es «richtig» macht. In der Managementliteratur stapeln sich die Erfolgsgeschichten, die Rezepte und Instantlösungen – vor allem beim «Change Management». Unter diesem Fahnenwort wehren sich viele Unternehmen bis zur Beliebigkeit gegen alles, was vorher war. Zum Teil hat das handfeste wirtschaftliche Gründe (weil sich das Geschäftsmodell überlebte); teilweise will man aber auch nur auf immer wechselnde Moden aufspringen.

Aber der Machbarkeitsfuror hat Tücken. Wir können nicht alles regeln, haben nicht alles im Griff und können nicht über alles verfügen. Zum Beispiel verfügen wir über keinen absoluten Anfang. Kein Mensch beginnt ganz von vorne. Wir werden hineingeboren in Vorgegebenes, in Geschichte und Geschichten, in Traditionsströme, in Kultur, in Sprache.

Die Sozialforschung spricht von der «Pfadabhängigkeit». Ob eine Intervention erfolgreich eingeführt werden kann, hängt davon ab, welchen Entwicklungsweg sie bisher in einem Sozialzusammenhang genommen hat. Aus diesem Grund ist ein Strukturelement auch nicht einfach übertragbar: Eine Intervention, die Übellichkeiten ignoriert, wird scheitern. Nur das, was aus der Wurzel wächst, hat Bestand; es hat Wurzelkraft. Was vom Ziel gezogen wird, bleibt oberflächlich und unverbindlich. Nichts was bleiben soll, kommt schnell.

So werden gegenwärtig im Bereich des öffentlichen Dienstes jene Managementmethoden eingeführt, die in den 1970er-Jahren erfunden wurden. Nur selten ist man so klug, den Vorteil des historischen Spätkommers zu nutzen und die bisher gemachten Erfahrungen zu berücksichtigen. Als Beispiel gelte die Zielvereinbarung. Sie war sicher eine gute Idee bis in die 1990er-Jahre, also unter den Bedingungen quasi-sozialistischer Abschöpfungsmärkte. Bei den heutigen, zum Teil extrem volatilen Märkten ist sie oft zu inflexibel, langsam und bürokratisch. Die Praxis des Change Managements ignoriert diese Zusammenhänge. Sie ist blind, genauer: kontextblind. Der Hauptstrom der Beratungspraxis hat keinen Blick für die konkreten Umstände eines Unternehmens, für Traditionen, Reifegrade, Herkunft, Lokales. Unterschiedslos beglückt sie Kleinunternehmen, Grosskonzerne, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen mit heilsabsoluten Konzepten. Es gibt aber nicht nur einen Modernisierungspfad, nicht nur ein Fortschrittsmodell, welches man allen Organisationen verpassen könnte. Und wer das Alte wegwirft, wird das Neue nicht lange halten. ■

---

Reinhard K. Sprenger ist Management-Berater und Autor.