

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Change in Krisenzeiten

## Spannungsfelder des Wandels

### **Virtuelle Zusammenarbeit**

Wie sich Informalität  
herstellen lässt

### **Konflikte lieben lernen**

Warum wir mehr  
streiten müssen

### **Purpose für Praktiker**

Sinnstiftende  
Sofortmaßnahmen



## Change in Krisenzeiten

# Spannungsfelder des Wandels

### Preview

► **Wacklige Weisheiten:** Was die empirische Forschung zu den verbreitetsten Change-Ratschlägen sagt

► **Intuitiver Irrweg:** Warum das Bauchgefühl im Change meistens ein schlechter Ratgeber ist

► **Raum und Rahmen der Reflexion:** Die Denkfigur des Spannungsfeldes

► **Zwischen den Polen:** Die fünf größten Spannungsfelder im Change

Die Corona-Pandemie hat der Wirtschaft den Stecker gezogen. Wann das (Wirtschafts-) Leben wieder wirklich in der Spur ist, und wie diese Spur dann genau aussehen wird, weiß aktuell niemand genau. Fest steht jedoch: In der Unternehmenswelt wird einiges in Bewegung geraten. Weil die meisten Organisationen den Gürtel enger schnallen und nicht wenige ums Überleben kämpfen müssen. Weil sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage in vielen Bereichen verschiebt. Weil Märkte wegbrechen und neue entstehen. Weil sich die Etablierung bestimmter Technologien beschleunigt. Weil sich Chancen ergeben, wie die, mit eigenen Produkten oder Innovationen neue Marktsegmente zu erschließen. In Krisenzeiten hat Change Konjunktur.

Die virulente Frage: Wie geht man dabei vor? Am besten nach

Plan, lautet die hemdsärmelige Antwort des umsetzungsorientierten Change-Experten. Als bislang bester bekannter Plan für den Wandel gilt gemeinhin der Stufenplan des Change-Papsts John P. Kotter. Dieser hat allerdings einen so fetten wie in der Change-Management-Praxis intensiv ignorierten Haken: Er funktioniert nicht. Von den acht den einzelnen Phasen zugeordneten Kernempfehlungen müssen sieben empirischen Studien zufolge mit einem großen Fragezeichen versehen werden. Ähnlich verhält es sich mit vielen weiteren in der Organisationsentwicklung zu Wahrheiten erhobenen Weisheiten: Sie erledigen sich im Lichte evidenzbasierter Forschung (siehe Kasten „Evidenz statt Eminenz“). Den Change-Plan, das sinnvolle Vorgehen im Wandel gibt es also nicht. Schon gar nicht für Change in einer Krise, deren Dimension außergewöhnlich



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)



Foto: Maarten Wouters/Getty Images

Ist es besser, den Wandel hierarchisch durchzuziehen oder ihn partizipativ zu gestalten? Ist es wichtiger, die Interessen der Shareholder im Blick zu halten oder die der Stakeholder? In Change-Prozessen gibt es zahlreiche Spannungsfelder, fünf von diesen sind in Krisenzeiten besonders relevant. Wie es gelingt, diese auszutarieren und so den aktuell wie individuell passenden Change-Weg zu finden.





## Evidenz statt Eminenz

Baue eine Führungskoalition auf, die den Change vorantreibt! Mache kurzfristige Erfolge sichtbar! Räume Organisationsstrukturen aus dem Weg, die den Wandel bremsen! Viele solcher Change-Ratschläge, erteilt von Management-Eminenzen wie John P. Kotter, wurden zu Weisheiten des Wandels erhoben und werden weltweit kolportiert. Dabei hat die empirische Forschung gezeigt, dass diese Hinweise in der Praxis oft ins Leere laufen, je nach Kontext sogar kontraproduktiv sein können. Von den acht zentralen Change-Tipps Kotters etwa hält nur einer der empirischen Überprüfung stand: die Empfehlung, eine für den Wandel zugkräftige Vision zu entwickeln und zu kommunizieren.

Aktuelle Übersichtsstudien, die die Grenzen verbreiteter Change-Weisheiten aufzeigen:

- ▶ **Patrick Vermeren: A Skeptic's HR Dictionary – The Ultimate Self-Defense Guide for CEOs, HR Professionals, I/O Students and Employees**, A4SK consulting 2019, S. 444 - 459.
- ▶ **Jeroen Stouten et al: Successful Organizational Change – Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures**, Academy of Management Annals 2018, Band 12 /2, S. 752-788.
- ▶ **Steven ten Have et al: Reconsidering Change Management – Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice**, Taylor & Francis 2016.

und deren Entstehungsgeschichte in der jüngeren Geschichte einzigartig ist.

### Die Intuition kann mit Unsicherheit schlecht umgehen

Statt einem Plan im Change einfach nur der Intuition zu folgen, ist jedoch auch keine Lösung. Denn Intuition kann mit neuen Bedingungen und Unsicherheit schlecht umgehen. Das hängt damit zusammen, dass sie sich aus Erfahrungswissen speist, sie arbeitet sozusagen wie ein in seinem Fachfokus gefangener Historiker: Sie analysiert das Vergangene und leitet daraus Empfehlungen für das Hier und Jetzt ab – blind dafür, dass sich dieses vom Dort und Damals erheblich unterscheidet. Hinzu kommt: Intuitives Vorgehen fühlt sich besonders gut, besonders stimmig an. Damit steigt die Gefahr, dem sogenannten Confirmation Bias anheimzufallen. So nennt der Kognitionspsychologe Daniel Kahneman die menschliche Neigung, nichts anderes als die eigene Wirklichkeit zuzulassen, unsere Umwelt so wahrzunehmen, Informationen so zu ermitteln, auszuwählen und zu interpretieren, dass

diese die eigenen Erwartungen erfüllen. Somit wird der intuitiv agierende Change Leader es wahrscheinlich als Letzter merken, wenn er auf dem Holzweg ist.

Nobelpreisträger Kahneman rät daher in komplexen Kontexten zur Überlegung und zur Abwägung statt zum intuitiven Schnellschluss. Ein im Grunde simpler Hinweis, der für Change in Krisenzeiten jedoch Gold wert sein kann. Klar ist, dass es dabei nicht darum geht, als Change Leader zum Dauergrübler zu werden, den nächsten Schritt immer weiter hinauszögernd. Es geht darum, erst tief zu reflektieren, dann aber auch zu agieren. Refl'action nennt der kanadische Management-Guru Henry Mintzberg ein solches doppelschrittiges Vorgehen. Reflecting Change könnte man Organisationswandel bezeichnen, der diesem Rhythmus folgt.

### Spannungsfelder bieten einen guten Rahmen für Reflexion

Genauso wenig wie in jedem anderen Kontext funktioniert Reflexion im Change nicht im luftleeren Raum. Sie benötigt einen Rahmen. Dieser sollte zum einen so eng sein, dass er dem Denken einen klaren Fokus liefert. Und zum anderen so weit, dass er Multiperspektivität zulässt. Die Denkfigur des Spannungsfelds erfüllt diese beiden Bedingungen in besonderem Maße: Zwei klar definierte gegensätzliche Pole und viel Spielraum zwischen den einseitigen „Wahrheiten“. Nicht umsonst ist das Denken in Spannungsfeldern in komplexen Kontexten häufig der Weg der Wahl. In der Philosophie hat es eine lange Tradition, nicht erst seit der Dialektik Hegels. In der Ökonomie wurde es unlängst von Roger Martin aufgefrischt. Der kanadische Professor belegt mit „The Opposable Mind“ seit zehn Jahren Top-Plätze im Thinkers50-Ranking. Auch viele HR-Konzepte basieren auf Spannungsfeldern, etwa die Faktorenmodelle der Persönlichkeitspsychologie.

Vor Kurzem habe ich mein drittes Buch zum Thema Changemanagement geschrieben – mit der Erfahrung früherer Wirtschaftsmisereen, jedoch natürlich in völliger Ahnungslosigkeit von der aktuellen Krise. Als ich dafür meine Veränderungsprojekte als Berater Revue passieren ließ, mit anderen Change-Experten sprach und die vielfältige Literatur durchforstete, stieß ich auf 15 Spannungsfelder im Change. Gewiss

Die Intuition arbeitet wie ein in seinem Fachfokus gefangener Historiker: Sie analysiert das Vergangene und leitet daraus Empfehlungen für das Hier und Jetzt ab – blind dafür, dass sich dieses vom Dort und Damals erheblich unterscheidet.

gibt es viele weitere Zielkonflikte in Transformationsprozessen, diese 15 Dilemmata spielen jedoch in fast allen Change-Prozessen fast immer eine große Rolle (siehe Kasten „Spannungsfelder im Change“).

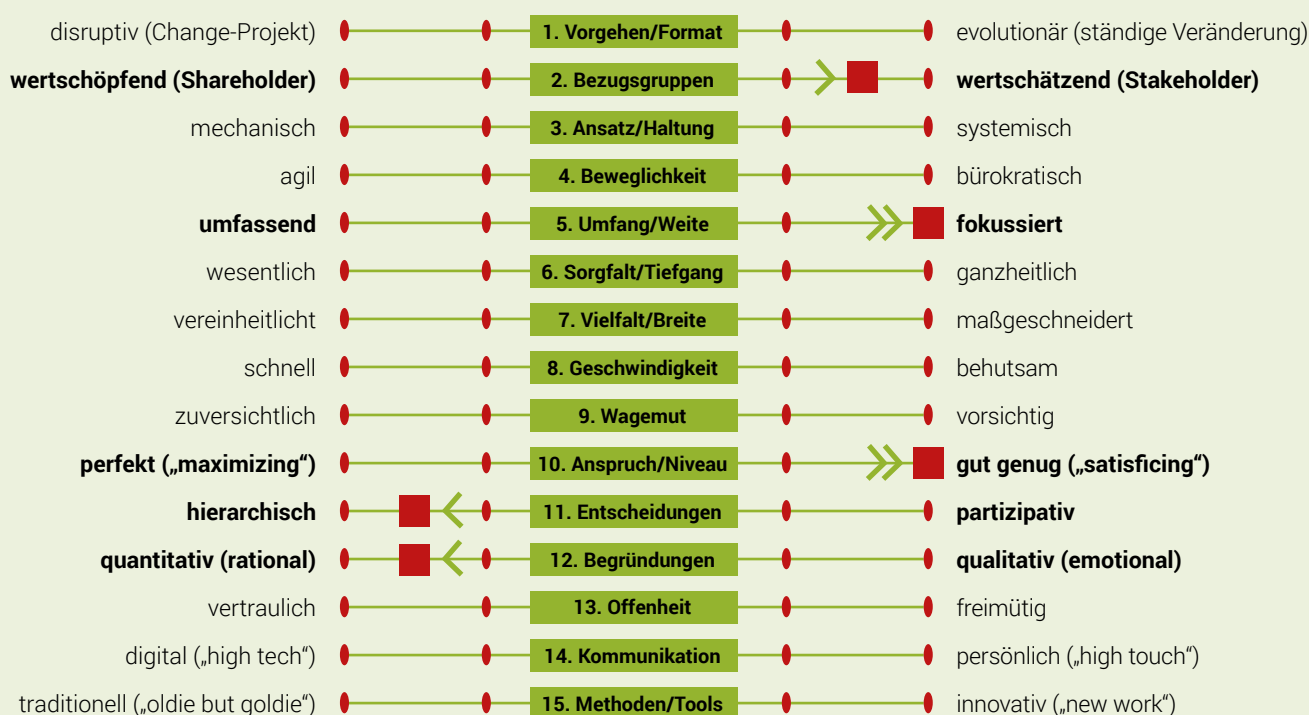
Fünf der 15 erscheinen im aktuellen Krisenkontext besonders relevant. In diese gilt es als Changemanagerin oder Change Leader derzeit besonders tief zu tauchen, sie besonders intensiv zu reflektieren. Am besten in Form eines doppelten konstruktiven Dialogs. Einmal mit sich selbst und einmal mit den weiteren den Change gestaltenden Personen (siehe Kasten „Dialog statt Dogma“). Auch die Perspektive im Dialog sollte immer eine doppelte sein: nicht nur die eine Seite sehen, sondern sich immer auch auf die andere einlassen. Die

Abwägung im Sinne eines „Sowohl-als-auch“ ermöglicht im Change eine situative Anpassung an die jeweiligen Umstände gemäß der einzigen universellen Weisheit, die es im Change gibt: Es kommt darauf an – auf den Kontext, die Situation, die beteiligten Menschen.

Die folgenden Gedanken zu den fünf zentralen Spannungsfeldern sind das Ergebnis eines inneren, bipolaren (im Sinne von beide Pole im Blick habenden) Dialogprozesses über die Entwicklung und sinnvolle Ausrichtung von Change in Krisenzeiten. Sie können als Empfehlungen genommen werden, aber bitte nur mit Vorbehalt, denn genauso wenig wie *den* Plan gibt es auch nicht *die* gute Empfehlung für jeden Change-Kontext. Gedacht sind die Gedan-

## Spannungsfelder im Change

Im Changemanagement ergeben sich typischerweise 15 Spannungsfelder, in denen sich Change Leader bewegen. Die Herausforderung besteht darin, den Prozess jeweils zwischen deren entgegengesetzten Polen auszutarieren. Empfehlenswert ist normalerweise ein Mittelweg, gerade im Krisenkontext macht es jedoch unter Umständen Sinn, sich im Change deutlich einer Seite zuzuneigen. Das gilt auch für jene fünf Spannungsfelder, die im aktuellen Krisenkontext besonders relevant erscheinen.



Quelle: www.managerseminare.de; Martin Claßen: Spannungsfelder im Change Management, Handelsblatt Fachmedien 2019.

## Dialog statt Dogma

Einzelpersonen oder Teams, die Change anstoßen, sollten vor dem Prozess unbedingt vier Fragen glasklar beantworten. Tun sie dies nicht, werden die ungeklärten Fragen im Change-Prozess sowohl zu unbewussten Blockaden der Beteiligten führen als auch der Dialog im Prozess immer wieder stecken bleiben, weil diese Fragen wieder und wieder auf den Tisch kommen und für Diskussionen sorgen:

- ▶ Warum ist das, was derzeit gilt, nicht mehr gut genug?
- ▶ Warum ist das, was künftig anders werden soll, spürbar besser?
- ▶ Warum steht die Veränderung gerade jetzt an?
- ▶ Und die grundsätzliche Frage: Was ist für mich/für uns eigentlich normal?

Bei Transformationen prallen unterschiedliche Normalitätsmodelle aufeinander. Oft fällt dies kaum auf. Was der Grund dafür ist, dass Befürworter und Widerständler aneinander vorbeireden. Während für die eine sich Normalität im Unternehmen dadurch auszeichnet, dass kontinuierlich reagiert wird (z.B. auf akute Probleme), ist für den anderen ein Zustand normal, in dem der Prozess so gestaltet wird, dass Probleme erst gar nicht akut werden. Die eigene Normalität als das einzige Normale zu akzeptieren, ist dogmatisch. Anzuerkennen, dass jeder seine eigene Normalität hat, ist eine wichtige Grundlage für einen konstruktiven Dialog.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Martin Claßen: Spannungsfelder im Change Management

ken vor allem als eine Art Aufschlag für einen individuellen Dialogprozess über das eigene Change-Vorhaben bzw. die Ausrichtung des eigenen Unternehmens. Deshalb sind sie teilweise auch bewusst zugespitzt formuliert, damit es sich reflexiv gut an ihnen reiben lässt.

### Spannungsfeld 1: Bezugsgruppen

#### Wertschöpfend (Shareholder) vs. wertschätzend (Stakeholder)

Die Orientierung an Werten ist nicht falsch, im Gegenteil: Werte müssen im Change mitgedacht werden. Die Frage ist nur: welche Werte? Schon der Begriff ist doppelsinnig. Manche verstehen ihn in erster Linie humanistisch und assoziieren mit ihm Wertschätzung. Andere denken Werte vor allem bilanziell im Sinne von Wertschöpf-

fung. In einer demokratisch verfassten Marktwirtschaft haben beide Denkweisen ihre Berechtigung, denn Unternehmen sind sowohl ihren Shareholdern gegenüber verpflichtet, Wertschöpfung zu generieren, wie ihren Mitarbeitenden, ihrem Umfeld, der Umwelt, sich ihnen, ihm bzw. ihr gegenüber wertschätzend zu verhalten. Unangemessen wird Werteorientierung immer nur dann, wenn sie ins Extrem verfällt, wenn sie dogmatisch wird. Das gilt für fundamentalen Neoliberalismus genauso wie für prinzipienreiterische Philanthropie.

Wenn in Krisenzeiten Wertschöpfung wegbriecht, besteht der natürliche Impuls darin, den Fokus im Anpassungsprozess an die neuen Bedingungen auf diese Seite des Spannungsfeldes zu richten, sich in dessen Richtung zu orientieren. Das ist nachvollziehbar, sinnvoller ist aber die genau entgegengesetzte Bewegung. Sowohl aus mikroökonomischer bzw. psychologischer Perspektive als auch aus makroökonomischer.

Denn zum einen wirkt Wertschätzung wörtlich: Je wertschätzender sich das Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitenden verhält, desto stärker ist deren Gefühl, dass es ihren Wert schätzt. Das erzeugt psychologische Sicherheit, die wiederum für den Wandel wichtige Energie freisetzt. Formlos zugespitzt formuliert: Wenn man sich nicht kontinuierlich Gedanken um seinen Job machen muss, lässt es sich weit leichter auf die Sache konzentrieren. Zum anderen wird die (Neu-)Ausrichtung von Unternehmen in Krisen gesellschaftlich besonders kritisch beäugt, was der öffentliche Aufschrei beim Versuch mancher Firmen, ihre Bottomline als obersten Maßstab von Entscheidungen in der Krise durchzuziehen, deutlich gezeigt hat. Egoistisches Verhalten wird als Foulspiel gewertet und vom Kunden abgestraft. Besonders honoriert wird dagegen eine gemeinsinnige Ausrichtung, die sich etwa durch die Entwicklung werthaltiger Produkte für Kunden mit enger geschnallten Gürteln, Verzicht auf arbeitsrechtliche Härten gegen die eigene Belegschaft oder Aufwertung von Lieferanten zum strategischen Partner stabiler Wertschöpfungsketten auszeichnet.



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS268AR01](http://www.managerseminare.de/MS268AR01)

# Tutorial

## Changemanagement in Krisenzeiten



**In Change-Prozessen eröffnen sich zahlreiche Spannungsfelder. Fünf von diesen erscheinen im Krisenkontext besonders relevant. Während in diesen normalerweise ein Mittelweg zwischen den entgegengesetzten Polen den größten Erfolg verspricht, ist es in kritischen Phasen sinnvoller, sich jeweils klar einer bestimmten Seite zuzuneigen.**

### Wertschätzend vor wertschöpfend

Unternehmen sind sowohl ihren Shareholdern verpflichtet, Wertschöpfung zu generieren, als auch ihren Stakeholdern (Mitarbeitende, Partnerunternehmen, Umwelt), sich ihnen gegenüber wertschätzend zu verhalten. Wenn in einer Krise der Gewinn wegbricht, besteht der natürliche Reflex darin, sich auf die Wertschöpfung zu konzentrieren, während die Wertschätzung leicht aus dem Blick gerät. Dabei kommt es auf sie in Krisenzeiten besonders an. Vor allem zwei Faktoren spielen dabei eine Rolle:

1. Wertschätzendes Verhalten erzeugt psychologische Sicherheit. Einer der wichtigsten Faktoren, damit die Menschen im Unternehmen den Wandel mitgestalten, statt ihn nur „über sich ergehen zu lassen“ oder ihn gar blockieren.
2. In Krisenzeiten wird das Verhalten des Unternehmens besonders kritisch beäugt. Jene Unternehmen, die einen harten, zahlenfixierten Kurs fahren, werden von Kunden und Medien abgestraft, während jene, die sich im notwendigen Wandel wertschätzend zeigen, unterstützt werden.

### Fokussiert vor umfassend

Unternehmen sind Systeme, und in denen gilt die Regel: Wer an einer Schraube dreht, der verändert das gesamte Gefüge. Aus dieser systemischen Perspektive macht es Sinn, Wandel umfassend zu betreiben, also viele Baustellen gleichzeitig anzugehen, wenn das Ganze ohnehin in Bewegung ist. Für Change in Krisenzeiten gilt dies jedoch nicht oder nur sehr bedingt. Bei diesem empfiehlt es sich, den Fokus jeweils klar auf die Lösung des Problems zu legen, das für die Zukunftssicherung des Unternehmens aktuell am wichtigsten ist. Aus drei Gründen.

1. Fokussierung bringt Geschwindigkeit – und auf die kommt es in kritischen Situationen an.
2. In Krisenzeiten ist die Komplexität noch höher als ohnehin, umfassender Wandel würde sie noch weiter erhöhen.
3. Eine klare Zielausrichtung erzeugt ein Gefühl der Stabilität im Wandel, das in instabilen Phasen extrem wertvoll ist.

### Gut genug vor perfekt

Im Change kann Perfektionsanspruch unter Umständen zu sehr guten Abläufen und Ergebnissen führen. Im Krisenkontext

fährt man in aller Regel jedoch besser nach dem Prinzip „Gut genug“. Weil ...

1. ... Perfektion erhebliche Zeit kostet, die man nicht hat.
2. ... Krisenzeiten extrem instabil und schnelllebig sind. Heißt: Eine heute perfekte Lösung ist morgen oft schon wieder suboptimal. Und lässt sich dann zudem schwerer anpassen als eine „nur“ befriedigende, weil bereits so viel Energie und Herzblut in sie gesteckt wurde.

### Hierarchisch vor partizipativ

Grundsätzlich ist es angeraten, die Mitarbeitenden bei Entscheidungsprozessen im Change zu beteiligen.

Denn oft fehlt Change-Konzepten „von oben“ die Bodenhaftung, durch die Mitwirkung der Mitarbeitenden kommt man gemeinsam zu tragfähigeren Lösungen. Je akuter die Krisensituation, desto mehr spricht jedoch dafür, den Change hierarchisch durchzuziehen. Vor allem zwei Faktoren wiegen schwer:

1. Der bereits mehrfach angesprochene Zeitfaktor: Change von oben läuft deutlich schneller als partizipativ. Zudem kann auf unerwartete Entwicklungen schneller reagiert werden.
2. Klare Ansagen werden selbst in partizipativen Kulturen in Krisenzeiten weniger kritisch gesehen, oft sogar eher als Stärke des Managements ausgelegt, wodurch wiederum das Gefühl der psychologischen Sicherheit gefördert wird.

### Rational vor emotional

Jede Entscheidung für den Change und auch – zumindest die „großen“ – Entscheidungen im Change sollten den von ihr Betroffenen erklärt werden. Und zwar sowohl rational mit Zahlen und Fakten als auch emotional mit Argumenten, die „im Herzen ankommen“. In Krisenzeiten sollte dabei der Fokus jedoch klar auf die rationale Seite gelegt werden. Weil ...

1. ... Krisenzeiten ohnehin stark von Emotionen (Angst, Verzweiflung, Hoffnung ...) geprägt sind, die rationale Argumente oft in den Hintergrund treten lassen.
2. ... das Bedürfnis nach Klarheit besonders groß ist – und die kann eben nur durch Fakten geschaffen werden.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Martin Claßen; Grafik: Stefanie Diers, © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)



Statt agil zu sein und ständig zwischen allen möglichen Themen im Krisen-Change hin und her zu springen, ist es vermutlich klüger, alert zu bleiben und nur die wirklich großen Probleme anzupacken.



### Spannungsfeld 2: Umfang und Weite

#### Umfassend vs. fokussiert

Wie breit wird die Transformation angelegt? Konzentrieren wir uns auf das Problem, dessen Lösung den Durchbruch für die Zukunftssicherung bedeutet? Oder gehen wir möglichst viele Themen auf einmal an, wenn wir sowieso gerade dabei sind? Schließlich wird ohnehin alles in Bewegung geraten. Denn Organisationen sind Systeme und in denen gilt die einfache Regel: Wer an einer Schraube dreht, der verändert das gesamte Gefüge.

Beide Ansätze – der umfassende wie der fokussierte – haben je nach Kontext ihre Berechtigung. Erfahrungsgemäß ist es jedoch sinnvoll, sich in diesem Spannungsfeld der Fokussierung zuzuneigen. Ein umfassendes Vorgehen führt leicht zur Verzettlung, wer zu viel auf einmal will, schafft oft nur wenig von dem, was er sich vornimmt. Priorisierung ist ein zentraler Erfolgsfaktor bei Wandelvorhaben, sich auf die wesentlichen Herausforderungen zu konzentrieren ist einer der besten Change-Tipps. Statt agil zu sein und ständig zwischen allen möglichen Themen hin und her zu springen, ist es vermutlich klüger, alert zu bleiben und nur die wirklich großen Probleme anzupacken.

Noch mehr gilt dies für Change in Krisenzeiten. Organisationen können als Organismen verstanden werden – wie der Mensch. Bei erträglichen Beschwerden

geht man zum Facharzt, mal früher, mal später, bei unerträglichen Schmerzen sofort in die Ambulanz. Dort würde keine Ärztin im Falle eines Blinddarmdurchbruchs unter derselben Narkose noch weitere Auffälligkeiten miterledigen, weil sie gerade dabei ist. Ein akutes Problem, wie etwa Liquiditätsschwierigkeiten mit Insolvenzgefahr, erfordert die Konzentration auf diese zentrale Aufgabenstellung, selbst wenn weitere Optimierungsbedarfe liegen bleiben. Bei Notfällen gilt die Devise: das Wichtigste zuerst. Alles andere muss warten, so schwer dies dem zum Perfektionismus neigenden Change Leader auch fallen mag, der am liebsten direkt alles in Form bringen würde.

### Spannungsfeld 3: Anspruch und Niveau

#### Perfekt (Maximizing) vs. gut genug (Satisficing)

Unter dem Optimum zu bleiben, gehört für viele Führungskräfte zum Tabu und löst gelegentlich sogar Unwohlsein aus. Motto: Wenn wir es schon machen, dann auch richtig. Perfektion ist ihr Anspruch, und der hat durchaus seine Berechtigung. Schließlich hat er die Führungskräfte oft erst in die Positionen gebracht, in denen sie sich befinden, und hat so ihre Unternehmen teils zu Weltmarktführern gemacht. Im Change kann Perfektionsanspruch unter Umständen zu sehr guten Abläufen und Ergebnissen führen. Wozu er jedoch unter allen Umständen führt: Prozessverlangsamung. Im Worst Case verlangsamt das Streben nach Perfektion den Wandel so sehr, dass das Change-Ziel nicht mehr State of the Art ist, wenn es endlich perfekt erreicht worden ist oder das Unternehmen im Fall einer Krise von dieser bereits weggespült wurde.

Deutlich schneller läuft es im Change nach dem Motto „Gut ist gut genug“. In eine kleine Handlungsanleitung hat dieses der US-amerikanische Soziologe Herbert A. Simon mit seinem Satisficing-Prinzip gegossen, nach dem die erstbeste Alternative gewählt wird, die zu einer zufriedenstellenden Lösung führt (siehe Kasten „Satisficing nach Simon“). So ist es diesem Prinzip folgend etwa ausreichend, wenn man im Change zu einer Lösung kommt, die für die meisten Betroffenen ein gewisses Maß an psychologischer Sicherheit schafft. Nach einer besseren, noch mehr

## Satisficing nach Simon

Der US-amerikanische Soziologe Herbert A. Simon hat den Begriff „**Satisficing**“ als Kombination der Wörter „**satisfying**“ (=zufriedenstellend) und „**suffice**“ (=genug sein) geprägt. Sein Satisficing-Prinzip plädiert dafür, die erstbeste zufriedenstellende Alternative zu wählen. Dazu gibt es zwei einfache Regeln:

1. Das Anspruchsniveau muss vor der Entscheidung feststehen, um beurteilen zu können, ob es durch die Wahl einer Alternative erfüllt wird.
2. Es müssen nicht sämtliche Optionen identifiziert und analysiert werden. Es wird nur so lange nach Lösungen gesucht, bis eine gefunden wurde, die das Anspruchsniveau erfüllt. Eine weitere Suche ist dann nicht mehr notwendig.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Martin Claßen: Spannungsfelder im Change Management



Sicherheitsgefühl vermittelnden Lösung wird dann nicht mehr gesucht. Was für den Prozess gilt, gilt gleichsam für die Ziele des Change. In Zeiten, in denen kein Stein auf dem anderen bleibt, darf man erwarten, dass die persönliche Anspruchshaltung tiefer gehängt wird. Die Optimierung bis aufs i-Tüpfelchen steht später an – wenn überhaupt. Nicht jede der zahllosen Unvollkommenheiten einer Organisation muss „not-wendig“ verbessert werden, schon gar nicht bis zur Perfektion. Viele suboptimale Prozesse, Systeme und Strukturen können so bleiben, wie sie sind. Kein Organismus ist perfekt – oft funktionieren sie aber nicht trotz, sondern gerade aufgrund ihrer (kleinen) Imperfektionen besonders gut.

**Spannungsfeld 4: Entscheidungen**

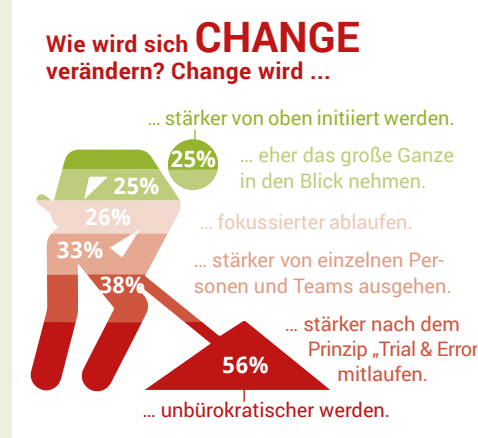
**Hierarchisch vs. partizipativ**

Transformationen kommen nur voran, wenn Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Doch wem steht das Entscheidungsrecht zu und wo ist es am besten aufgehoben? In der klassischen Variante liegt es beim einzelnen Change Leader oder einer kleinen Gruppe von Führungskräften. Grundsätzlich spricht jedoch viel dafür, die Mitarbeitenden bei Entscheidungsprozessen im Change zu beteiligen. Denn oft fehlt Change-Konzepten „von oben“ die Bodenhaftung, durch die Mitwirkung der Mitarbeiter kommt man gemeinsam zu tragfähigeren Lösungen. Zudem erhöht Mitbestimmung im Wandel die Identifikation mit dessen Zielen. Die in manchen Change-Prozessen angewandten Prinzipien des Konsent (Soziokratie) und der integrativen Entscheidungsfindung (Holacracy) beweisen, dass selbst basisdemokratische und damit sozusagen hundertprozentig partizipativer Change funktioniert.

Partizipation hat jedoch ihren Preis, den gleichen wie Perfektionsstreben: Zeit. Die Frage lautet also, wie viel Partizipation man sich im Change leisten kann. Ist das eigene Unternehmen akut bedroht, wahrscheinlich gar keine. Wenn es hart auf hart kommt, muss der Change Leader bzw. das Change-Führungsteam auf eigene Faust den Wandel Schritt für Schritt konsequent durchziehen – wobei besagtes Satisficing-Prinzip dabei ein guter Taktgeber ist. Allerdings sollte die eigene Schrittfolge dabei nicht als alternativlos deklariert wer-

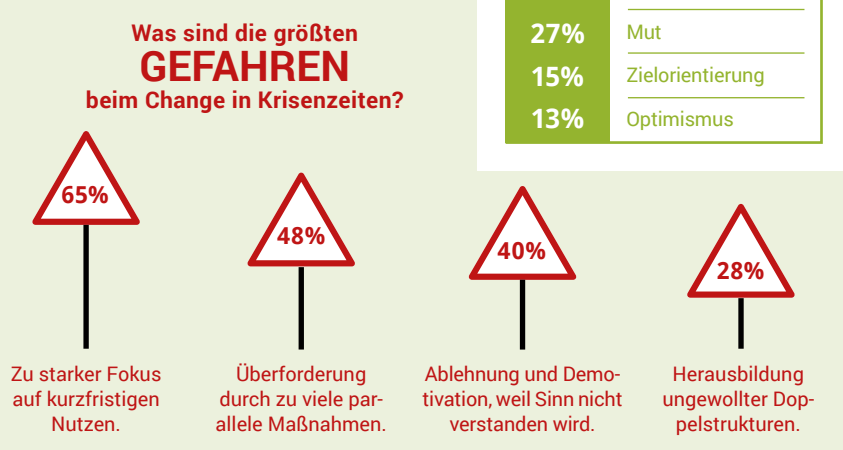
# CHANGE in Krisenzeiten ?

## Ergebnisse des MeinungsMonitors mS266



**Auf welche (Führungs-) KOMPETENZEN kommt es beim Change in Krisenzeiten besonders an?**

| KOMPETENZEN                                 |
|---|
| 90% Kommunikationsfähigkeit.                |
| 55% Empathie                                |
| 35% Integrations- und Kooperationsfähigkeit |
| 34% Ambiguitätstoleranz                     |
| 27% Mut                                     |
| 15% Zielorientierung                        |
| 13% Optimismus                              |



n=96 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Change in Krisenzeiten“ in managerSeminare 266, Mai 2020, beteiligt haben. Grafik: Katharina Langfeldt; Icons (Männchen): Khoon Lay Gan/123RF



## Mehr zum Thema

### ► Frieder Pflughar und Barbara Hott: Organisationswandel durch Resonanz – Swinging Change.

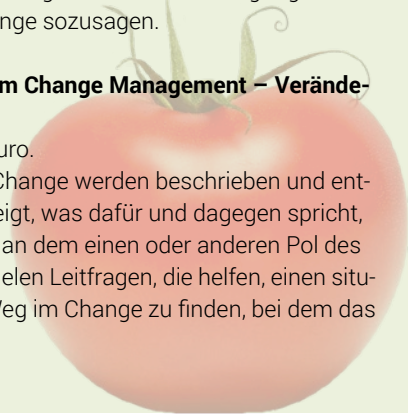
[www.managerseminare.de/MS263AR01](http://www.managerseminare.de/MS263AR01)

Die Frage, wie es gelingt, dass Mitarbeitende beim Change mitziehen, wird diskutiert, seit Unternehmen systematisch Change betreiben. Ein aktueller Ansatz aus der Soziologie eröffnet in der alten Diskussion eine neue Perspektive: das Resonanz-Konzept von Hartmut Rosa. Es richtet den Blick auf die Bedingungen, unter denen Menschen gemeinsam in Bewegung und Veränderung kommen. Swinging Change sozusagen.

### ► Martin Claßen: Spannungsfelder im Change Management – Veränderungen situativ gestalten.

Handelsblatt Fachmedien 2019, 39 Euro.

15 wesentliche Spannungsfelder im Change werden beschrieben und entschlüsselt. Dabei wird jeweils aufgezeigt, was dafür und dagegen spricht, das eigene Change-Vorhaben stärker an dem einen oder anderen Pol des Spannungsfeldes auszurichten. Mit vielen Leitfragen, die helfen, einen situativ passenden wie ausgewogenen Weg im Change zu finden, bei dem das Gros der Betroffenen mitzieht.



den. Die Behauptung, etwas sei alternativlos, bedeutet im Klartext: „Klappe halten!“ Dies entspricht nicht der konstruktiven Dialogkultur unserer liberalen und pluralen Gesellschaft. Alternativvorschläge sollten zumindest angehört, abgewogen und gegebenenfalls (kurz) diskutiert werden.

Ist die Bedrohung weniger akut, kann und sollte mehr Partizipation ermöglicht werden. Wenn die Gestalter des Change von sich aus die Mitarbeitenden fragen, ihre Meinungen ernst- und in ihre Abwägungen aufnehmen, ist zumindest die erste Partizipationsstufe erreicht. Eine solche partikulare Partizipation ist besser als gar

keine. Denn auch sie verbessert Veränderungsprojekte, weil durch sie ein deutlich breiteres Spektrum an Kenntnissen und Sichtweisen zu einem frühen Zeitpunkt in die Gestaltung des Wandels einbezogen wird.

## Spannungsfeld 5: Begründungen

### Quantitativ (rational) vs. qualitativ (emotional)

Jede Entscheidung für den Change und auch – zumindest die „großen“ – Entscheidungen im Change sollten den von ihr Betroffenen erklärt werden. Dabei stehen, bildlich gesprochen, zwei menschliche Empfangsstellen zur Verfügung: einerseits der Kopf und das Hirn, also Verstand und Intelligenz, andererseits der Bauch und das Herz, also Gefühl und Emotion. Grundsätzlich ist es sinnvoll, immer beide Stellen zu beliefern: den Kopf mit Zahlen und rationalen Argumenten, damit er die Entscheidung nachvollziehen kann. Das Herz mit emotionaler Ansprache, damit es die Notwendigkeit zum Wandel nachfühlen kann.

Da Krisenzeiten ohnehin stark von Emotionen (Angst, Verzweiflung, Hoffnung ... ) geprägt sind, ist es sinnvoll, sich im Spannungsfeld der Begründungen stärker dem rationalen Pol zuzuneigen, um hier wieder ein Gleichgewicht herzustellen. Fakten statt Gefühl, lautet daher die Devise für die Begründung von Entscheidungen – der idealerweise im Bewusstsein gefolgt wird, dass aufgrund der Notwendigkeit eines schnellen Entscheidungsmodus à la „Nach bestem Wissen und Gewissen“ der nächste Tag bereits ganz andere Fakten auf den Tisch bringen kann. Das ist jedoch kein Argument dafür, die Fakten nicht zu nennen. Im Gegenteil: Die neuen Fakten immer wieder auf den Tisch zu bringen, zeigt, dass man alert ist und die aktuelle Entwicklung im Blick hält. Das schürt Vertrauen.

Das Denken in Spannungsfeldern fördert das „Alertsein“, die Wachheit im Denken: Wer die andere Position mitdenkt, wer bipolar denkt, lüftet den Kopf und weitet den Blick. Im Change-Prozess führt dieser Denkmodus zur *erweiterten* Momentaufnahme: Was ist jetzt und hier wichtig und richtig? Aus der situativen Einschätzung ergibt sich die ausgewogene Entscheidung für den nächsten Schritt.

*Martin Claßen*



Der Autor: Der Diplom-Kaufmann und Diplom-Politologe **Martin Claßen** berät seit 30 Jahren Unternehmen im Change. Heute als Solo-Berater, zuvor u.a. als Vice President bei Capgemini Consulting, wo er auch den Bereich Business Transformation leitete. Kontakt: [www.people-consulting.de](http://www.people-consulting.de)