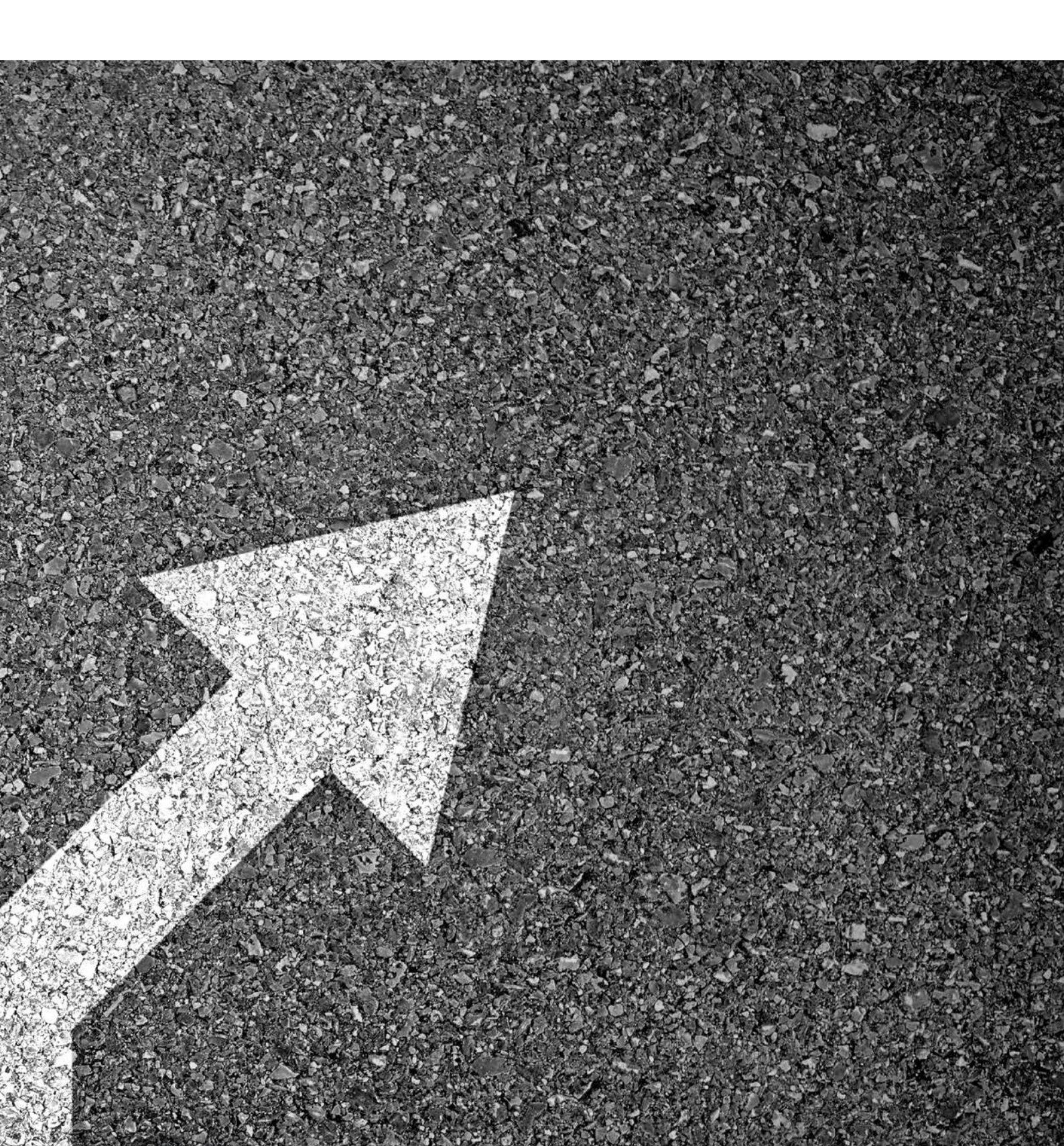


CHANGE MANAGEMENT. Sollte ein Change-Prozess eher schnell oder eher behutsam angegangen werden? Sollte er perfekt durchgezogen werden oder reicht es, wenn „gut genug“ gearbeitet wird? Sollte die Hierarchie von oben alles entscheiden oder sollten die Betroffenen mitwirken? Die Antworten auf diese Fragen hängen vom Einzelfall ab. Es kommt darauf an! Das Denken in „Spannungsfeldern“ hilft weiter.

Hierarchisch? Partizipativ?

**DER IDEALE
CHANGE MANAGER ...**

... wie er sein sollte:



01.

Gerade im Change will jeder ernst genommen werden. Er braucht **Beziehungsfähigkeit**.

02.

Autorität bekommt er als kluger Denker durch seine **Themenexpertise**.

03.

Er ist keinesfalls resistent gegenüber Ratschlägen und ist offen für **Coaching**.



→ Der Satz „Es kommt darauf an“ kann Martin Claßen in Rage bringen. Und trotzdem hat der diesen Satz zum Leitspruch seines neuesten Buchs („Spannungsfelder im Change Management“) gemacht. Die vier Worte „Es kommt darauf an“ regen ihn nur auf, wenn sie als billige Floskel von Leuten gebraucht werden, die keine Ideen haben und die sich vor klaren Empfehlungen drücken, wenn sie darum gebeten werden.

Für Claßen hat der Satz eine ganz andere Bedeutung. Der Freiburger Change-Berater hat eine sehr genaue Vorstellung davon, wie man Change-Prozesse erfolgreich durchführt. Seine Botschaft: Jeder Change ist anders! Es gibt kein Rezept, das man aus der Schublade ziehen könnte. Das optimale Vorgehen eines Change Managers wird vom jeweiligen Kontext bestimmt. Also: „Es kommt darauf an!“ Die Aufforderung zur situativen Anpassung ist laut Claßen der wichtigste Rat für alle, die Veränderungsprojekte leiten. Zum Glück füllt er den Spruch „Es kommt darauf an“ (alternativ: Es hängt davon ab“) mit Substanz. Aufgrund seiner 30-jährigen Erfahrung hat er 15 Spannungsfelder definiert, innerhalb derer sich ein Change Manager bewusst positionieren muss, wenn er keinen Schiffbruch erleiden will.

„Es kommt darauf an“ – das Denken in Spannungsfeldern

Ein Spannungsfeld ist zum Beispiel die „Geschwindigkeit“, mit der ein Change über die Bühne gezogen werden soll. Es gibt die beiden Pole „schnell“ und „behutsam“ und es macht keinen Sinn, Schnelligkeit voreilig zum Dogma für Change Manager zu erheben, denn

schließlich weiß schon der Volksmund: „Gut Ding will Weile haben“. Eine wichtige Frage ist in diesem Zusammenhang, ob überhaupt genügend Ressourcen vorhanden sind, um schnell sein zu können. Ganz anders sieht die Sache aus, wenn mit dem Change-Prozess eine existenzielle Krise behoben werden muss und Schnelligkeit Wettbewerbsvorteile bringt.

Hierarchisch oder besser partizipativ?

Wie im Buch die 15 Spannungsfelder vertieft werden, sei hier anhand der Frage beschrieben, wie im Change Entscheidungen getroffen werden. Die Pole heißen „hierarchisch“ und „partizipativ“. Zuerst stellt Claßen die Argumente vor, die für eine vollständige Ausrichtung auf einen bestimmten Pol sprechen.

Folgende Argumente werben für ein hierarchisches Vorgehen: Entscheidungen werden von jenen getroffen, die die Verantwortung tragen und für die Ergebnisse geradestehen müssen. Diese Haltung gilt derzeit zwar nicht als besonders populär, aber eine Hierarchie hat zwei wesentliche Funktionen: Erstens die Beschleunigung und Verbindlichkeit von Entscheidungsprozessen und zweitens die Entlastung aller Nichtentscheider von der Verantwortung. Und außerdem bietet die Hierarchie jedem, der sich im Sinne seines Arbeitgebers anstrengt, eine gute Chance zum persönlichen Aufstieg.

Folgendes spricht für ein partizipatives Vorgehen: Vielen Konzepten aus der Firmenspitze fehlt die Bodenhaftung, was sich spätestens bei der Implementierung der Konzepte zeigt. Das in den Unternehmen an vielen Stellen vorhandene Know-how sollte deshalb durch die Mitwirkung

der vielen gezielter ausgeschöpft werden, um tragfähige Lösungen zu finden. Dieses Mitwirken erhöht zugleich die Identifikation. Es ist falsch, dass Organisationen durch eine breite Beteiligung entscheidungsunfähig würden. Basisdemokratische Abstimmungen im Kontext eines Wirtschaftsunternehmens können funktionieren. Also: Ohne die kollektive Intelligenz sämtlicher Mitarbeiter in einem Unternehmen gibt es wohl keine Innovationen mehr.

Leitfragen erleichtern Positionierung zwischen den Polen

Nachdem die Pole klar sind, gibt Claßen seinen Lesern „Leitfragen“ an die Hand. So werden sie angeleitet, sich zu überlegen, wie sehr es Sinn macht, sich in einem konkreten Prozess dem einen oder dem anderen Pol zuzuneigen. Die Leitfragen in Sachen hierarchisch/partizipativ lauten:

1. Benötigt die Veränderung Entscheidungen „von oben“?
2. Ist die Veränderung hinsichtlich ihrer Ziele und Wege alternativlos?
3. Geht es um eine Veränderung, von der zunächst nicht alle erfahren sollen?
4. Können Sachzwänge und weitere sensible Aspekte verständlich dargestellt werden?
5. Wie dominant ist das Autoritäts-Gen im Topmanagement?
6. Wie bedeutsam ist die Entscheidung für den Change Leader?
7. Wie bedeutsam ist die Entscheidung für wichtige Stakeholder?
8. Befindet sich das Veränderungsprojekt in einer Schwächephase?
9. Wie reif ist die Organisation für eine breite Partizipation?

04.

Er ist weder zu risikofreudig noch zu ehrgeizig und hat stattdessen **Bodenhaftung**.

05.

Er hat mikropolitisch Durchsetzungsvermögen und das nötige **Machtbewusstsein**.

06.

Er arbeitet mit Energie und Hingabe und zeigt große **Leistungsbereitschaft**.



10. Gibt es unüberbrückbare weltanschauliche Unterschiede?

11. Gibt es egoistische Partikularinteressen?

Als Nächstes schildert Claßen ein paar Beispiele, wie in bestimmten Situationen situativ unterschiedlich entschieden werden kann. In dem Abschnitt, in dem es um hierarchisch/partizipativ geht, befasst sich der Autor auch mit Beispielen, mit denen er klarmacht, dass ein hierarchisches Vorgehen durchaus auch einmal angemessen ist. In einer akuten Krise (Change for Survival) ist Partizipation zum Beispiel kontraproduktiv, weil dadurch wertvolle Zeit verloren geht. In Situationen, in denen es hart auf hart kommt, ergreift der Change Manager die Initiative und macht sein Ding.

Auch gibt es Change-Projekte, bei denen es aus rechtlichen oder taktischen Gründen angeraten ist, eine breite Beteiligung auszuschließen. Dazu gehören Organisationsthemen wie Reorganisationen und Restrukturierungen, Unternehmensfusionen sowie Themen mit Börsenrelevanz. Transparenz ist besonders am Beginn von Wandelvorhaben nicht immer geschickt und es gibt Themen, die ausgesprochen sensibel oder kompliziert sind, beispielsweise bei Standortverlagerungen. Die Aussage, ein Projekt sei „zu sensibel und zu kompliziert“ dient laut Claßen allerdings gelegentlich auch als faule Ausrede – frei nach dem Motto: „Habt Vertrauen und lasst uns mal machen!“ Mit Abwiegeln erreicht ein Change Manager aber nur selten sein Ziel. Claßen: „Dann wird es oft peinlich, der eingeforderte Vertrauensvorsprung ist weg und es entsteht ein nur noch schwer zu behebendes Glaubwürdigkeitsproblem.“

Persönliche Empfehlungen machen Mut

Wenn die Beschreibung eines Spannungsfelds zu ihrem Ende kommt, gibt Claßen noch persönliche Empfehlungen. In konkreten Fall weist er darauf hin, dass die Intensität der Partizipation im Wirtschaftsleben deutlich zugenommen hat. Change Management wird zu einer Art politischem Wahlkampf. Diesen gewinnt man zum Beispiel, indem man Betroffene zu Beteiligten macht. „Aber die Hoff-

nung, dass Beteiligung auch Zustimmung bringt, ist manchmal naiv“, warnt Claßen. Und immer sollte darauf geachtet werden, dass ein Change-Projekt zeitlich begrenzt wird, weil ein funktionierendes Unternehmen auf verbindliche Entscheidungen angewiesen ist.

Claßen ist sich sicher, dass ein elitäres Topmanagement – ob deutscher Mittelständler oder amerikanischer Internetgigant – bei seinen Transformationen einen wachsenden Gegenwind spüren wird. Aber er sagt auch voraus, dass ausgerechnet Autokraten, die organisatorische Kräfte für den nächsten „Moonshot“ bündeln können, es leichter haben, mit ihren Unternehmen große, innovative Sprünge nach vorn zu machen. „Der völlige Verzicht auf hierarchische Kräfte ist eben nicht nur vorteilhaft.“

Die 15 wesentlichen Spannungsfelder im Change Management

Balance. Change Manager bewegen sich mit ihren Entscheidungen zwischen zwei Polen. Der Berater Martin Claßen hat aufgrund seiner langjährigen Erfahrung folgende Spannungsfelder identifiziert:

disruptiv (Change-Projekt)	01. Vorgehen/Format	evolutionär (ständige Veränderung)
wertschöpfend (Shareholder)	02. Bezugsgruppen	wertschätzend (Stakeholder)
mechanisch	03. Ansatz/Haltung	systemisch
agil	04. Beweglichkeit	bürokratisch
umfassend	05. Umfang/Weite	fokussiert
wesentlich	06. Sorgfalt/Tiefgang	ganzheitlich
vereinheitlicht	07. Vielfalt/Breite	maßgeschneidert
schnell	08. Geschwindigkeit	behutsam
zuversichtlich	09. Wagemut	vorsichtig
perfekt (Maximizing)	10. Anspruch/Niveau	gut genug (Satisficing)
hierarchisch	11. Entscheidungen	partizipativ
quantitativ (rational)	12. Begründungen	qualitativ (emotional)
vertraulich	13. Offenheit	freimütig
digital (Hightech)	14. Kommunikation	persönlich (High Touch)
traditionell (Oldie but Goldie)	15. Methoden/Tools	innovativ (New Work)

Quelle: 2019 Martin Claßen - www.people-consulting.de

Beim Spannungsfeld „Anspruch“ geht es um die Frage: „Wie gut soll das Ergebnis einer Transformation sein? Strebt die Organisation das Optimum an (nach dem Mercedes-Motto „Das Beste oder nichts“) oder ist gut bereits gut genug? Die altbekannte Empfehlung, sich durchzuwursteln, wird in der jüngeren Zeit durch die beiden Trends zu „Always beta“ und „Enoughness“ ergänzt. Das nächste Spannungsfeld, das wir hier beispielhaft herausgreifen, zerfällt also in die Pole „perfekt“ und „gut genug“.

Für „perfekt“ oder auch „exzellent“ spricht, dass in den Märkten die Messlatte Tag für Tag ein Stück höher gelegt wird. Erfolge im Business erfordern ständige Höchstleistungen. Die heutige Perfektion wird morgen bereits zum Standard geschrumpft sein. Außerdem führt →

„Eine generelle Gebrauchsanweisung gibt es nicht“

Interview. Buchautor Martin Claßen bietet keine Patentrezepte und sagt stattdessen: „Es kommt darauf an“. Jeder Change verlangt einen individuell passenden Prozess, damit es vorwärts geht. Im Interview spricht Claßen über das Denken in Spannungsfeldern.

Change-Papst John P. Kotter riet 1996 Change Managern den „Sense of Urgency“ zu beschwören und er forderte von ihnen: „Create a Vision“. Ohne Leidensdruck und Zukunftsbild keine Verbesserung! Gilt das heute noch?

Martin Claßen: Kotters acht Change-Regeln müssen mit sieben Fragezeichen versehen werden. Nur eines seiner Allheilmittel (nämlich die „Zugkraft der Vision“) trifft nach empirischen Studien immer oder zumindest meistens zu. Es gibt immer wieder Transformationen, die ohne großen Leidensdruck auskommen und dennoch gelingen, etwa durch Einsicht und Vernunft.

Sie selbst präsentieren Spannungsfelder. Welchen Nutzen bietet das Denken in dieser Kategorie?

Claßen: Spannungsfelder sind eine einfache Denkfigur. Es gibt zwei gegensätzliche Pole und viel Spielraum zwischen den einseitigen „Wahrheiten“. Ich rate dazu, nicht auf einen der beiden Gegensätze zu pochen, sondern nach einem konstruktiven Dialogprozess den klugen Mittelweg zu wählen, mit dem (fast) alle leben können. Nicht ohne ein gewisses Bauchgrimmen, das jeder Kompromiss erzeugt. Nur falls ganz spezielle, extreme Umstände vorliegen, muss man „Entweder-oder“ sagen. Vielfach bringt eine Abwägung

im Sinne eines „Sowohl-als-auch“ aber die stimmigeren Lösungen.

Ihr Spannungsfeld „Beweglichkeit“ hat die Pole „agil“ und „bürokratisch“. Da plädiert doch jeder für „agil“ ...

Claßen: Vielleicht im Internetgezwitscher, denn oft klingt eine Seite des Spannungsfelds schöner. Sie verkörpert den frischen Zeitgeist, wie das längst überreizte Schlagwort „agil“. Sind bürokratische Lösungen deswegen pauschal zu verdammen? Natürlich nicht. Es kommt darauf an! Es gibt durchaus Situationen, in denen agil der falsche Weg ist. Administrative Bereiche brauchen eine formelle Absicherung, die ja nicht nur Ausdruck eines sturen Verwaltungsapparats ist, sondern auf langjährigem Erfahrungswissen und sinnvollen Normsetzungen basiert. Für jede Veränderung gibt es einen individuell passenden Prozess, der erarbeitet werden muss. Eine generelle Gebrauchsanweisung für den Wandel gibt es nicht. Sonst hätten wir längst schon eine Change-App.

Beim Nachdenken über Spannungsfelder helfen Sie Ihren Lesern mit „Leitfragen“ Welche wären das beim Thema „Agilität“?

Claßen: Wenn ich mich auf drei Leitfragen beschränken muss, dann wären das folgende: 1. Können, dürfen und wollen die Mitarbeiter agil sein? 2. Wird mit Agilität die persönliche Verantwortung verwässert? 3. Wie werden agile Freigeister an die lange Leine genommen? Übrigens stelle ich nicht nur Leitfragen, sondern gebe im Buch auch konkrete Antworten.

Von welchen Vordenkern wurden Sie beeinflusst?

Claßen: Ein sanfter Mentor, der mich in jungen Jahren zur Ambiguitätstoleranz ermunterte, war Andreas Remer von der Universität Bayreuth. Er beschäftigte sich theoretisch und empirisch mit dem Management sozialer Systeme. Dabei ging es Remer um die Frage, wie das abgewogene Zusammenspiel gegenläufiger Maßnahmen zum langfristigen Überleben eines Unternehmens beiträgt. Dass man Widersprüche zum Ausgangspunkt von Entscheidungen machen kann, habe ich auch von den kanadischen Managementgurus Henry Mintzberg und Roger Martin gelernt. Martin hat es mit „Opposable Mind“ sogar an die Spitze der Vordenker-Rangliste „Thinkers 50“ geschafft.

Interview: Martin Pichler ●



Martin Claßen.
Er füllt den Satz „Es kommt darauf an“ mit Substanz.

→ Schlampererei meist zu enormen Folgekosten in der Zukunft, weil teure Reparaturen erforderlich werden. Und: Wer sich vorschnell mit dem Erreichten oder dem üblichen Niveau zufriedengibt, der verliert seine Zukunftsfähigkeit. Für den Pol „gut genug“ spricht, dass nur Selbstgenügsamkeit zu Zufriedenheit und Glück führt. Warum immer mehr und mehr und mehr? Ziele dürfen nicht zu Zwängen werden. Perfektionstrieb entsteht oft aus mangelnder Zuwendung in der Kindheit. Gerade im Change ist das Gut-Genug-Prinzip sinnvoll, weil nicht alles bis ins letzte Detail durchdacht werden kann und meist schnell entschieden werden muss.

„Why perfect?“

Die wichtigsten Leitfragen zu diesem Spannungsfeld „perfekt/gut genug“ sind:

1. Ist Exzellenz der Leitgedanke im Geschäftsmodell der Organisation?
2. Welche Risiken birgt der Verzicht auf Perfektion?
3. Was bedeutet Perfektion konkret?
4. Wie wird verglichen? Vergleicht man sich mit anderen? Oder vergleicht man sich mit dem Absoluten?
5. Welche Kosten verursacht das Streben nach Perfektion?
6. Welche Zielkonflikte gibt es auf dem Weg zur Perfektion?

Das Streben nach einer möglichst hohen Vollkommenheit ist immer dann sinnvoll, wenn das Geschäftsmodell einer Firma (zum Beispiel eines Fünf-Sterne-Luxus-Hotels) danach verlangt. Auch in Hochrisikobereichen wie in einem Atomkraftwerk oder auf einem Flugzeugträger sollten Projektmanager nach Exzellenz streben. Andererseits muss man sich Perfektion auch leisten können, denn sie wird im Rahmen eines Change-Projekts sehr schnell unbezahlbar.

Um seriös beurteilen zu können, ob etwas perfekt ist, braucht man auch noch einen Maßstab. Der fehlt in der Regel, sodass es beim Thema Exzellenz gerne zu situativen Relativierungen kommt („Unser Service ist unter den gegebenen Umständen perfekt“). Aus eigener Erfahrung schreibt Claßen: „Bei Change-Projekten Vollkommenheit erreichen zu wollen, ist lebensfremd: Die hundertpro-



Buchtipp. Martin Claßen: Spannungsfelder im Change Management: Veränderungen situativ gestalten, Verlag Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf 2019, 216 Seiten, 39 Euro

zentige Zustimmung aller Stakeholder – utopisch. Die vollständige Partizipation aller Betroffenen – idealistisch. Die lückenlose Qualifizierung aller Mitarbeiter – unrealistisch.“ Der Freiburger Berater plädiert für realistische Messlatten und einen sparsamen Einsatz der finanziellen Mittel, damit der Change mit einer „Okay-Lösung“ fortgesetzt werden kann.

Über den Umgang mit Spannungsfeldern

Auch Philosophen haben sich mit Spannungsfeldern befasst und suchten die Lösung auf einer Ebene, die auf einem höheren Niveau liegt als das Spannungsfeld. Georg Wilhelm Friedrich Hegel war ein deutscher Philosoph, der als wichtigster Vertreter des deutschen Idealismus gilt. Er konfrontierte den einen Pol (die These) mit seinem Gegenpol (die Antithese) woraus sich mittels Reflexion dann ein neues Verständnis ergab, die sogenannte Synthese. Mit ihr sollte das Spannungsfeld aufgelöst werden.

Der Praktiker Claßen schränkt ein: „Für Wandelvorhaben sind zumindest bisher keine breit akzeptierten Synthesen gefunden worden. Weshalb der Change-Leader weiterhin mit Widersprüchen umgehen muss und gezwungen ist, Einzelfall für Einzelfall Entscheidungen zu treffen.“ Es bleibt ihm nur, nach dem Mittelwege (Balancing) zu suchen. Dieser Mittel-

weg liegt laut Claßen selten genau in der Mitte, sondern ist mal näher beim einen und mal näher am anderen Pol, abhängig von der jeweiligen Situation. „Bildlich gesprochen wird das Für und Wider ausbalanciert“, erklärt Claßen, für den solche Mittelwege nur dann ein fauler Kompromiss sind, wenn eine Sichtweise kleingedredet und damit verniedlicht wird (zum Beispiel wird von den Befürwortern von Rationalisierungswellen gelegentlich das betriebliche Gesundheitswesen als erster Schritt eines Unternehmens in Richtung Partyzone verunglimpft). Zwickmühlen lassen sich aber sehr wohl handhaben, wenn man den jeweiligen Argumenten ihr angemessenes Gewicht zugesteht. Wobei eine situative Entscheidung stets eine Momentaufnahme bleibt. „Spätestens übermorgen wird der Change Manager schon wieder neu überlegen müssen.“

Mit einem dogmatischen Schwarz-Weiß-Denken findet man nie einen gangbaren Mittelweg, weil der „bunte Zwischenraum“ zwischen den beiden Polen ignoriert wird. Gerade am Beginn von Modewellen ist zu beobachten, dass ein Pol (wie zum Beispiel die „Agilität“) absolut gesetzt wird und die Argumente, die die Bedeutung des Pols relativieren könnten, (zunächst) ignoriert werden. Die Ignoranz von Spannungsfeldern ist eine leider manchmal zu beobachtende, aber naive Strategie. Ein Change Manager wird ein Leben ohne Widersprüche nicht lange genießen können.

Fazit: Spannungsfelder bleiben eine unabänderliche Realität im Business. Claßen schließt sein ausgesprochen praxisbezogenes Buch deshalb mit folgender Empfehlung: „Ich finde, der Verantwortliche eines Veränderungsprojekts kann – anstatt nachts wach zu liegen und zu grübeln – fünf Prozent seiner Arbeitszeit im Terminkalender blocken und sich mit den gerade heißen Dilemmas beschäftigen, zunächst allein und dann umgeben von konstruktiv-kritischen Ratgebern. Spannungsfelder bleiben für den Change-Leader Lust und Last zugleich. Aber ihre Wahrnehmung und eine situativ stimmige Herangehensweise bringen das Wandelvorhaben voran. Der Kontext schlägt jedes Dogma.“

Martin Pichler ●