



## Change Management – Hierarchisch? Partizipativ?<sup>1</sup>

**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, meint Martin Claßen in seinem Buch „Spannungsfelder im Change Management“.**

### Der Ideale Change Manager...

1. Gerade im Change will jeder ernst genommen werden. Er braucht Beziehungsfähigkeit.
2. Autorität bekommt er als kluger Denker durch seine Themenexpertise
3. Er ist resistent gegenüber Ratschlägen und ist offen für Coaching
4. Er ist weder zu risikofreudig noch zu ehrgeizig und hat stattdessen Bodenhaftung
5. Er hat mikropolitischen Durchsetzungsvermögen und das nötige Machtbewusstsein
6. Er arbeitet mit Energie und Hingabe und zeigt große Leistungsbereitschaft

Jeder Change ist anders, und daher wird das optimale Vorgehen eines Change Managers vom jeweiligen Kontext bestimmt. Auch sollten die Spannungsfelder bekannt sein, innerhalb derer sich ein Change Manager bewusst positionieren muss, wenn er keinen Schiffbruch erleiden will.

### 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?

Folgende Argumente werben für ein hierarchisches Vorgehen: Entscheidungen werden von jenen getroffen, die die Verantwortung tragen und für die Ergebnisse geradestehen müssen. So hat eine Hierarchie 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.

Dies wiederum 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.

<sup>1</sup> Quelle: Magazin wirtschaft + weiterbildung, 03\_2020, Seite 18 - 23



Dieses Mitwirken erhöht zugleich die Identifikation. Es ist falsch, dass Organisationen durch eine breite Beteiligung entscheidungsunfähig würden. Basis-demokratische Abstimmungen im Kontext eines Wirtschaftsunternehmens können funktionieren. Ohne die kollektive Intelligenz sämtlicher Mitarbeiter in einem Unternehmen gibt es wohl keine Innovationen mehr.

### **Leitfragen erleichtern Positionierung zwischen den Polen**

Einige Leitfragen können hilfreich, sich zu überlegen, wie sehr es Sinn macht, sich in einem konkreten Prozess dem einen oder dem anderen Pol zuzuneigen:

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?
10. Gibt es unüberbrückbare weltanschauliche Unterschiede?
11. Gibt es egoistische Partikularinteressen?

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.

### **„Why perfect?“**

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.

Dieses Spannungsfeld 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. 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? 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.

Die wichtigsten Leitfragen zu diesem Spannungsfeld „perfekt vs. 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 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“). Bei Change-Projekten Vollkommenheit erreichen zu wollen, ist lebensfremd: Die hundertprozentige Zustimmung aller Stakeholder - utopisch. Die vollständige Partizipation aller Betroffenen - idealistisch. Die lückenlose Qualifizierung aller Mitarbeiter - unrealistisch.

### **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.

Für Wandelvorhaben sind zumindest bisher keine breit akzeptierten Synthesen gefunden worden. Weshalb der Change-Leader weiterhin mit Widersprüchen umgehen muss und gezwungen ist, nach dem Mittelweg (Balancing) zu suchen.