

Change-Management als Paradoxienmanagement: Zwischen Steuerung und Unverfügbarkeit

Niklas Villwock & Sascha Buselmeier

Article - Version of Record



Suggested Citation:

Villwock, N., & Buselmeier, S. (2025). Change-Management als Paradoxienmanagement: Zwischen Steuerung und Unverfügbarkeit. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 32(2), 165–175.
<https://doi.org/10.1007/s11613-025-00929-y>

Wissen, wo das Wissen ist.



UNIVERSITÄTS- UND
LANDESBIBLIOTHEK
DÜSSELDORF

This version is available at:

URN: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:061-20250630-131418-4>

Terms of Use:

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.

For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Change-Management als Paradoxiemanagement: Zwischen Steuerung und Unverfügbarkeit

Niklas Villwock · Sascha Buselmeier

Eingegangen: 30. Dezember 2024 / Angenommen: 21. Januar 2025 / Online publiziert: 23. Juni 2025
© The Author(s) 2025

Zusammenfassung Change-Management bewegt sich in einem konstitutiven Spannungsfeld: Die Unverfügbarkeit von Emotionen, sozialen Beziehungen und Zeit, die Hartmut Rosa herausarbeitet, lassen klassische, linear steuernde Ansätze des Change-Managements ins Leere laufen. Gleichzeitig jedoch können Organisationen auf ein gezieltes Management von Veränderung nicht verzichten. Der Beitrag reflektiert die Paradoxie zwischen Steuerungsbedarf und Unverfügbarkeit und zeigt Formen auf, wie Change-Manager:innen und Berater:innen in der Praxis damit umgehen können.

Schlüsselwörter Change-Management · Paradoxien · Organisationsberatung

Niklas Villwock
Schraderstr. 1, 12437 Berlin, Deutschland
E-Mail: villwock@imap-institut.de

✉ Sascha Buselmeier
Gustav-Mahler-Straße 32, 40885 Ratingen, Deutschland
E-Mail: buselmeier@imap-institut.de

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

The change management paradox: Between control and unavailability

Abstract Change management operates within a constitutive field of tension: the unavailability of emotions, social relationships, and time, as outlined by Hartmut Rosa, renders classical, linear approaches to change management ineffective. At the same time, organizations cannot forgo the targeted management of change. This article reflects on the paradox between the need for control and unavailability and highlights practical ways in which change managers and consultants can navigate this tension.

Keywords Change management · Paradoxes · Organizational consulting

1 Einleitung

Organisationen agieren im Spannungsfeld zwischen Steuerungsbedarf und Eigendynamik: Einerseits sind sie darauf angewiesen, sich zielgerichtet weiterzuentwickeln; andererseits sind sie als soziale Systeme nicht direkt steuerbar. Change-Management erscheint häufig als Antwort darauf: Indem die *people side* mitgedacht wird, sollen Neuerungen trotz des organisationalen Eigenlebens zielgerichtet eingeführt werden können. Unsere These lautet jedoch, dass Change-Management selbst dem Widerspruch unterliegt, den es überwinden möchte. Unserer Auffassung nach liegt seiner in der Praxis meist anzutreffenden Form ein linear-steuernder Anspruch zugrunde. Durch ein „Mitnehmen“ der Organisationsmitglieder (Locher 2022) soll Widerstand verhindert und, so das Versprechen, ein gewünschtes Verhalten herbeigeführt werden (Hehn et al. 2016, S. 26 ff.). Dieser Ansatz verkennt jedoch, dass drei für Veränderungen wesentliche Elemente, Harmut Rosas Theorie zufolge, grundsätzlich unverfügbar sind: menschliche Emotionen, soziale Beziehungen und Zeit. Jedes dieser Elemente spielt für Change-Management eine entscheidende Rolle, kann jedoch niemals direkt kontrolliert werden (Rosa 2016, S. 187 ff.; 341 ff.; 500 ff.). Daraus folgt, dass Change-Management in der praktisch üblicherweise gelebten Form, wendet man Rosas Theorie konsequent darauf an, zum Scheitern verurteilt ist.

Damit wollen wir die Notwendigkeit von Change-Management keinesfalls bestreiten: Organisationen müssen in der Lage sein, ihre eigene Weiterentwicklung zielgerichtet zu steuern – sonst wären sie Zufälligkeiten und Interessengerangel ausgeliefert. Aus unserer Sicht liegt eine Paradoxie vor: Das soziale Geschehen in der Organisation entzieht sich der gezielten Beeinflussung, gleichzeitig jedoch ist genau diese Beeinflussung erforderlich, um Veränderungen im Organisationsinteresse zu ermöglichen. Paradoxien sind nicht final auflösbar, jedoch kann durch ihre Reflexion ein Umgang gefunden werden, der die Pole bestmöglich austariert (Tuckermann et al. 2023). Ziel dieses Beitrags ist es daher, durch eine Reflexion der Paradoxie die Unverfügbarkeitssensibilität zu schärfen und praktische Handlungsoptionen zu entwickeln.

2 Tetralemma als Ansatz für die Bearbeitung der Paradoxie „Steuerungsnotwendigkeit vs. Unverfügbarkeit“

Da es sich bei dem beschriebenen Dilemma um eine Paradoxie handelt, also ein nicht abschließend auflösbares Spannungsfeld, schlagen wir vor, Methoden des Paradoxienmanagements zu nutzen, um Change-Prozesse zu gestalten. Ein bewährtes Mittel hierfür ist das Tetralemma-Modell, das von Varga von Kibéd und Sparrer (2005) entwickelt wurde. Diesem liegt eine systemische Denkweise zugrunde, der wir uns in diesem Artikel anschließen. Um dichotome Denkweisen zu erweitern, sieht das Tetralemma eine Betrachtung von vier Positionen vor, die neben den beiden Polen auch eine Integration („Beides“) und eine Öffnung für übersehene Kontexte („Keines von beiden“) enthält.¹

2.1 Das Eine (Gezielte Steuerung)

Die Ausgangsposition besteht in der gezielten Steuerung des Veränderungsprozesses, wie sie durch das klassische Change-Management versucht wird. Als prototypisches Beispiel betrachten wir das 8-Stufen-Modell nach Kotter (2015, S. 35–136). Dieses versucht, die Akzeptanz und Durchdringung von Veränderungsvorhaben durch Einbeziehung der sozialen und der psychologischen Ebene zu erhöhen. Das Modell beschreibt acht aufeinander aufbauende Schritte in den drei Phasen „Gemeinsames Verständnis entwickeln“, „Einbinden und Ermutigen der Mitarbeiter“ und „Aufrechterhalten der Veränderung“. Zwar wird erkannt, dass Verhalten sich nicht durch formale Vorgaben festschreiben lässt, weshalb auf ein emotionales Erreichen der Betroffenen gesetzt wird. Jedoch wird der Versuch der Steuerung über Regelung und Anweisung lediglich ausgetauscht gegen einen Versuch der Steuerung von Emotionen und Diskursen. Damit verbleibt es aus unserer Sicht in einer Logik linearer Steuerung. Es wird eine mehr oder weniger direkte Einflussmöglichkeit auf das Erleben und die Emotionen der Betroffenen durch den Einsatz bestimmter Instrumente und Techniken angenommen.

2.2 Das Andere (Zulassen von Unverfügbarkeit)

Das Gegenteil von gesteuerten Veränderungen im Sinne eines Change-Managements besteht in der Entscheidung, Unverfügbarkeit in Change-Prozessen zu akzeptieren und zuzulassen. Folgt man Rosas Auffassung, sind Emotionen grundsätzlich unverfügbar, woraus resultiert, dass ein Kontrollieren der Empfindungen in Bezug auf die Veränderung nicht möglich ist; folglich sind auch negative Emotionen wie Angst, Verärgerung oder Frustration nicht vollständig vermeidbar, was sich in den Diskussionen im Rahmen des Change-Prozesses niederschlagen kann (Rosa 2016, S. 187 ff., 2020, S. 83 ff.). Zulassen von Unverfügbarkeit hieße in diesem Kontext, diese nicht vermeiden zu wollen, sondern ihr Entstehen zu akzeptieren. Folglich müsste auch akzeptiert werden, wenn nicht die gewünschte Verhaltensänderung ein-

¹ Aus Gründen des Umfangs verzichten wir auf eine Darstellung der fünften Position „All dies nicht – und selbst das nicht“ (Varga von Kibéd und Sparrer 2005, S. 90f.).

tritt. Diese Herangehensweise dürfte nur in vereinzelten Fällen anschlussfähig sein, da Organisationen der Erwartung einer planvollen Steuerung von Veränderungen ausgesetzt sind: Sowohl externe Stakeholder wie auch Organisationsleitungen haben in der Regel den – berechtigten – Anspruch, dass sich die Weiterentwicklung der Organisation gezielt vorantreiben lässt. Change-Manager:innen, die vorschlagen, auf zielgerichtete Steuerung zu verzichten, dürften in der Praxis wenig Gehör finden. Wir sind daher der Auffassung, dass man es sich zu einfach machen würde, plädierte man für ein reines Zulassen von Unverfügbarkeit.

2.3 Beides

Es zeigt sich also, dass in aller Regel weder Position 1 noch Position 2 in ihren Idealausprägungen eine praxistaugliche Herangehensweise darstellen. Daher kann es für die Gestaltung von Veränderungen nur darum gehen, eine Vorgehensweise zu finden, die der Paradoxie Rechnung trägt und einen Ausgleich zwischen den Polen schafft. Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2005, S. 78 ff.) definieren für die Position „Beides“ 13 unterschiedliche Strategien. Eine Erörterung aller Strategien würde den Umfang dieses Beitrags sprengen, daher möchten wir an dieser Stelle nur auf einige Grundmuster eingehen, die im Kontext von Change-Prozessen als erfolgversprechend erscheinen:

- *Kontexttrennung*: Eine Möglichkeit gemäß dem Tetralemma-Modell ist die Koexistenz der beiden Pole, indem sie als für unterschiedliche Kontexte gültig erkannt werden. So könnte für primär auf der Sachebene stattfindende Veränderungen ein vorrangig steuernder Ansatz gewählt werden, während für die Entwicklung der Organisationskultur die Unverfügbarkeit akzeptiert wird.
- *Kompromiss*: Anders als bei der Kontexttrennung, bei der die beiden Pole zeitgleich, aber inhaltlich separat vorhanden sind, geht es hier um Mischformen aus beiden Polen. Diese Option liegt nah an der Realität vieler Change-Prozesse, bei denen es einen Rahmen mit Eckpfeiler-Charakter gibt, dessen Ausdeutung jedoch ergebnisoffen gehalten wird. Die Herausforderung liegt darin, den Raum, in dem Unverfügbarkeit zugelassen wird, breit genug zu halten, um den Eindruck von Scheinpartizipation zu vermeiden, ohne dabei die Erwartung zu wecken, dass die Eckpfeiler disponibel seien.
- *Iteration*: Hierunter verstehen Varga von Kibéd und Sparrer (ebd.) eine „sequentielle, zeitlich abwechselnde, oft kontextabhängige Verbindung von dem Einen und dem Anderen“. Für Change-Prozesse könnte dies bedeuten, je nach Situation mal mehr, mal weniger Steuerung anzustreben bzw. Unverfügbarkeit zuzulassen. Hierbei käme es darauf an, die aktuelle Vorgehensweise immer wieder im Hinblick auf ihre Passung zur jeweiligen Lage zu überprüfen. Dabei ist die Herausforderung, einen Eindruck der Inkonsistenz zu vermeiden – „Ihr habt doch gesagt, es gibt Mitsprache, und jetzt wird doch wieder von oben entschieden“.
- *Unschärfe*: Eine weitere aus unserer Sicht interessante Strategie ist das Akzeptieren eines nicht genau definierten Grenzbereichs zwischen den beiden Polen. So ist denkbar, dass nicht bereits in der Planung ein genaues Vorgehen festgelegt, sondern lediglich festgehalten wird, welche Fragen zwingend direktiv entschieden

den werden und bei welchen in jedem Fall Unverfügbarkeit akzeptiert wird; der Zwischenbereich könnte dann im Prozess ausgestaltet werden.

- *Umdeutung*: Mehrere der von Varga von Kibéd und Sparrer vorgeschlagenen Strategien beziehen sich auf die Umdeutung der Annahmen, die hinter dem Widerspruch der beiden Pole liegen, sodass diese nicht mehr widersprüchlich erscheinen. Eine solche Umdeutung könnte darin bestehen, Change-Methoden nicht als Versuche der Verfügbarmachung zu begreifen, sondern als Angebote. Sie würden weiterhin eingesetzt, jedoch nicht mit dem Anspruch, dass sie dadurch linear gesteuert werden können, sondern als Impulse.

2.4 Keines von beiden

Auf Position 4 geht es um Perspektiven, die – im Gegensatz zu der reinen Neukombination auf Position 3 – über die beiden Pole hinausweisen (ebd., S. 85 f.). Hier kann der *gegenwärtige Kontext* als blinder Fleck thematisiert werden – in welchem Kontext man sich befindet, bleibt latent, bis man die Aufmerksamkeit aktiv darauf lenkt (ebd., S. 86). In unserem Fall lässt sich feststellen, dass sich die drei vorherigen Positionen allesamt auf projekthafte Change-Prozesse beziehen. „Keines von beiden“ könnte also darin bestehen, den Kontext einzelner Veränderungsvorhaben zu verlassen und stattdessen an der Veränderungsfähigkeit der Organisation als Ganzem zu arbeiten, sie also gezielt so zu gestalten, dass sie sich kontinuierlich evolutionär verändern kann. In diesem Fall bedürfte es keiner dezidierten Change-Vorhaben mehr, womit sich Fragen in Bezug auf diese nicht mehr stellen. Diese Lösung mag attraktiv erscheinen, da sie nicht einfach einen Mittelweg mit Vor- und Nachteilen bildet, sondern die Paradoxie umgeht. Dieser Ansatz dürfte jedoch von der Realität der allermeisten Organisationen weit entfernt sein. Aufgrund der institutionalisierten Erwartung, dass Organisationen von der Spitze ausgehend gestaltet werden, dürfte es für größere Organisationen kaum legitimierbar sein, ausschließlich auf kollektiv gesteuerte Evolution zu setzen (Suchman 1995). Dennoch zeigt sich hier, dass die Spannung vor allem daraus resultiert, dass von einem durch die Organisationsspitze angestoßen Vorhaben ausgegangen und der Change-Prozess damit als ein Überzeugungsprozess betrachtet wird. Bei einer Veränderung, die aus der „Mitte der Organisation“ entsteht, wäre kein klassisches Change-Management erforderlich, da es keiner nachträglichen *Herbeiführung* von Akzeptanz bedarf. Für die Gestaltung der Weiterentwicklung von Organisationen lässt sich daraus folgern, dass es stärker um das Induzieren von Diskursen gehen könnte, als darum, bereits feststehende Vorhaben zu vermitteln.

3 Drei Spannungsfelder im Kontext von Veränderungsprozessen

Nachdem wir die Paradoxie von Veränderungsprozessen zunächst gesamthaft entlang des Tetralemmas betrachtet haben, möchten wir sie nun eine Ebene tiefer detaillieren, indem wir die drei zugrundeliegenden Spannungsfelder beschreiben und jeweils Optionen für den Umgang mit diesen aufzeigen.

3.1 Unverfügbarkeit von Emotion vs. Notwendigkeit einer positiven Einstellung zur Veränderung

Für einen wirksamen Change-Prozess ist es erforderlich, dass die Betroffenen zumindest eine grundlegend positive Einstellung zur geplanten Veränderung haben. Es wird daher üblicherweise versucht, über eine gesteuerte Narration gezielt eine positive emotionale Reaktion auf das Veränderungsvorhaben herbeizuführen. In der Praxisliteratur gelten „Change Stories“ als Standard für die Kommunikation von Veränderungsvorhaben (Lies 2011). Durch eine Mischung aus einer möglichst attraktiven Vision und dem Kreieren eines *sense of urgency* durch eine bedrohliche Darstellung der Alternativszenarien sollen Emotionen beeinflusst werden. Einmal geht es um das Schaffen eines Bedrohungsgefühls in Bezug auf die Gegenwart (oder die Zukunft, die eintritt, wenn das geplante Vorhaben nicht realisiert wird) und einmal um das Schaffen positiver Emotionen in Bezug auf die durch die Leitung angestrebte Zukunft. Dadurch sollen Identifikation mit dem Vorhaben und Engagement dafür herbeigeführt werden (Kotter 2015, S. 31; Lauer 2019, S. 132).

Dem gegenüber steht die Unverfügbarkeit von Resonanz und Emotion, der zufolge sich die affektive Beziehung, die man zu etwas (in diesem Fall dem Change-Vorhaben) hat, nicht direkt gesteuert werden kann (Rosa 2016, S. 187 ff., 2020, S. 83 ff.). Dies spiegelt sich in der geringen Resonanz mit orchestrierten Change-Botschaften, die wir in unserer Beratungspraxis beobachten. Ein Grund dafür ist deren Künstlichkeit: Oft sind die Gründe und Zwecke von Change-Vorhaben nicht so klar, wie sie kommunikativ dargestellt werden, sondern bilden sich erst im Verlauf des Projekts heraus (Schütz 2022, S. 111). Change Stories hingegen schaffen eine künstliche Vereindeutigung, indem sie die Zwecke des Vorhabens als kohärent und rein wünschenswert darstellen; mögliche Schattenseiten werden in der Regel ausgeblendet. Organisationsmitglieder wissen jedoch sehr gut, dass Veränderungsvorhaben meist weder rein positiv sind noch so idealtypisch realisiert werden, wie es in Foliensätzen dargestellt wird. Daher tragen Change Stories, wie sie in der Praxis meist umgesetzt werden, aus unserer Sicht nicht zu einer höheren Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben bei, sondern können vielmehr Zynismus auslösen.

Damit wollen wir nicht gegen eine durchdachte Kommunikation in Change-Prozessen plädieren: Auch aus unserer Sicht ist es selbstverständlich erforderlich, strukturiert über die geplanten Veränderungen zu informieren, und auch die Relevanz einer wohlwollenden Einstellung gegenüber dem Veränderungsvorhaben bestreiten wir nicht. Gleichzeitig kann eine idealisierende Kommunikation („Ab jetzt wird alles besser!“) nur scheitern, da sie als unglaubwürdig wahrgenommen wird. Eine Handlungsoption auf der Position „Beides“ liegt daher darin, sich von der Absicht zu lösen, das geplante Vorhaben als rein positiv darzustellen und eigene Zweifel mitzukommunizieren. Hierbei darf jedoch nicht in die Falle des performativen Widerspruchs geplanter Authentizität getappt werden – es geht nicht darum, pflichtschuldig eine Formel aufzunehmen, dass „natürlich nicht alles perfekt“ sei. Vielmehr muss eine auch kritische Auseinandersetzung legitimiert werden, wofür es erforderlich ist, dass die Entscheider:innen eigene Ambivalenzen glaubwürdig in den Diskurs einbringen.

Die andere Option besteht darin, die Bedingung der Paradoxie zu negieren, was der Position „Keines von beiden“ entspricht. Das kann in diesem Fall dadurch geschehen, dass die *Notwendigkeit* einer positiven Einstellung infrage gestellt wird. In Einzelfällen kann es empfehlenswert sein, stärker auf Entscheidungen als auf den Versuch der Überzeugung zu setzen. Damit kann zwar eine eventuell gewünschte Verhaltensänderung nicht linear herbeigeführt werden, es können jedoch Rahmenbedingungen so verändert werden, dass ein anderes Verhalten wahrscheinlicher wird (Kühl 2018, S. 43 ff.). Das bedeutet nicht, dass nicht versucht werden sollte, Nachvollziehbarkeit für das Veränderungsvorhaben zu ermöglichen. Es können und sollten dennoch Change Story, Kommunikationsformate etc. genutzt werden, jedoch mit einer anderen dahinterliegenden Haltung, nämlich einem Verständnis als *Bereitstellung* von Informationsmöglichkeiten, nicht als Instrumente zur *Herbeiführung* positiver Emotionen.

3.2 Unverfügbarkeit sozialer Beziehungen vs. Notwendigkeit einer Vertrauensbeziehung im Führungsteam

Change macht man nicht alleine, weshalb klassisches Change-Management dazu rät, mehrere Personen zu involvieren, will man eine Veränderung vorantreiben (Kotter 2015; Lauer 2019; Schreyögg und Geiger 2024). Von „Koalitionen“ und „kritischen Massen“ wird gesprochen (Kotter 2015; Schelling 1978). Gründe hierfür liegen in der Quantität (kritische Masse) und Qualität (Fähigkeiten, Kompetenzen, Hierarchieebenen und Abteilungen) (Kotter 2015, S. 50). In dieser befinden sich vor allem Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen, die den Change vorantreiben sollen durch gute Kommunikation, Vorbildfunktion etc. Die darunterliegende Unterstellung ist, dass einerseits die Wahrnehmung einer ausreichenden Anzahl von Personen, die für Change plädieren, die Notwendigkeit für Change plausibel macht und dass andererseits die Gelingenswahrscheinlichkeit für eine Übernahme solcher veränderungsbewältigender Verhaltensmuster größer ist. Die zweite Unterstellung ist, dass durch die größere Nähe der Führungskräfte zu den jeweiligen Abteilungen mehr Wissen über den lokalen Kontext vorhanden ist und die Nähe auch über soziale Beziehungen eher Change induzierend ist (Kotter 2015, S. 50). Wohlwissend um die divergierenden Interessen und mikropolitischen Machtspiele der verschiedenen Führungskräfte, ist die zentrale Ressource eines solchen Teams *Vertrauen*.²

Damit steht die Organisation aber vor einem Problem, da sich Vertrauen in sozialen Beziehungen nicht einfach so herstellen lässt. Für Rosa sind jene sozialen Beziehungen konstitutiv unverfügbar (Rosa 2016, S. 341 ff.). Eben weil Vertrauen und Sympathie sich auf eine gemeinsame Historie beziehen, in der sich wechselseitige Beziehungen entwickeln können, erscheint die ad hoc ausgerufene Führungsgruppe unpraktikabel. Hieraus ergibt sich ein Dilemma für die Organisation: Zum einen muss sie angesichts zeitlicher und ressourcentechnischer Notwendigkeiten eher kurz

² So konstatiert Kotter (2015, S. 53): „Aber unabhängig vom eingeschlagenen Weg ist eine Komponente zwingend nötig: Vertrauen. Ist Vertrauen vorhanden, dann ist man üblicherweise in der Lage, Teamarbeit herbeizuführen. Ist es nicht vorhanden, dann wird man es nicht schaffen“.

als lang messen und darf sich den Change weder viel Zeit noch viele Ressourcen kosten lassen. Auf der anderen Seite ist sie auf das Gut Vertrauen angewiesen.

Eine Möglichkeit, dieser Paradoxie zu begegnen, wäre mit Blick auf das Tetralemma die Position „Beides“. Statt einer Hoffnung auf Vertrauen durch „Off-Site-Meetings“ oder einem langen demokratischen Partizipationsprozess, in dem sich die verschiedenen Ziele, Wünsche und Hoffnungen alignen können sowie sich Vertrauen aufbaut, empfiehlt es sich stattdessen, innerhalb der Führungscoalition jene soziale Unverfügbarkeit stets mitzureflektieren und durch entsprechende Formate zu beeinflussen (Kotter 2015, S. 54). Die Fragilität der sozialen Beziehungen angesichts fehlender oder negativer gemeinsam durchlebter Geschichte und verschiedener Ziele sollte offen angesprochen werden. Je nach Intensitätsgrad der Fragilität innerhalb des Change-Prozesses lässt sich dann mehr oder weniger Raum für die Reflexion dessen bereitstellen. Diese Möglichkeit erlaubt daher auch eine flexible Anpassung, wenn z. B. der Change-Prozess sich schon als Vertrauensvorschuss erweist und die „Führungscoalition“ Erfolge feiern kann, die auf die gegenseitigen Beziehungskonten einzahlen, sodass weitere Schritte der konkreten Reflexion weniger Raum einnehmen müssen. Aus den auseinandergehenden Interessen bezieht die Reflexion ihre Stärke, da hier in der Führungsgruppe der andere mit „eigener Stimme“ sprechen darf (Rosa 2016, S. 366 ff.). In diesem „prozesshaften Antworten“ ist Konsens keine Pflicht (ebd., S. 369). Stattdessen erlaubt die Reflexion das in Change-Prozessen immer vorkommende „tönende Widersprechen“ und gibt diesem einen Raum (ebd.).

3.3 Unverfügbarkeit der Zeit vs. Notwendigkeit klarer Zeitrahmen in Change-Prozessen

Das dritte Spannungsfeld besteht in der Zeitdimension von Change-Prozessen. Veränderungsvorhaben, die projekthaft organisiert sind, gehen üblicherweise mit klar definierten Zeitplänen, Meilensteinen und Fristen einher. Deren Notwendigkeit ergibt sich in größeren Organisationen bereits aus den formalen Logiken, die Projekten zugrunde liegen; so werden etwa für einen bestimmten Zeitraum Budgets eingestellt, die nicht ohne weiteres ad-hoc ausgeweitet bzw. verlängert werden können (Heintel und Kranz 2000). Doch auch jenseits formaler Zwänge ist die Notwendigkeit klarer Zeitrahmen für Veränderungsvorhaben nachvollziehbar, da für deren Legitimation eine zumindest grundlegende Zeitplanung erforderlich ist. Es würde kaum auf Akzeptanz stoßen, wenn z. B. eine Reorganisation angekündigt würde, ohne dass ein Datum für deren Abschluss kommuniziert wird.

Auf der anderen Seite des Spannungsfelds steht die von Hartmut Rosa beschriebene Unverfügbarkeit der Zeit: Entgegen der spätmodernen Bestrebung, Zeit zu beherrschen und verfügbar zu machen, entzieht sie sich einer direkten Steuerung (Reckwitz und Rosa 2021, S. 271 ff.). Dies lässt sich leicht auf Change-Prozesse übertragen: Die auf dem Papier stehenden Zeitpläne haben in aller Regel nur wenig mit dem zu tun, was tatsächlich geschieht. Dies ist zum einen den generellen Fallstricken klassischer, wasserfallartiger Projektplanungen geschuldet. Diese sind im Zuge des Diskurses um neue Projektmanagement-Methoden bereits hinreichend herausgearbeitet (Collyer und Warren 2009; Levitt 2011). Im Fall von Change-Prozessen kommt hinzu, dass Organisationen Zeit benötigen, um die Veränderungen zu

verarbeiten. Praktiker:innen wissen, dass die Zeitbedarfe für die Diffusion, Adaption und Verankerung von Veränderungen sich nicht beliebig verkürzen lassen und nicht verlässlich planbar sind. Empirisch zeigen dies etwa Thomas et al. (2023) durch eine Fallstudie von zwei Post-Merger-Integrationsprozessen.

Auch hier besteht also ein Dilemma: Die zeitliche Planung von Veränderung ist kaum möglich; gleichzeitig jedoch wäre es praxisfern, einen Verzicht auf Zeitplanungen zu fordern, da diese für die Legitimität des Veränderungsvorhabens essenziell sind. Ein Ausweg im Sinne der Tetralemma-Position „Beides“ kann aus unserer Sicht in einer gedanklichen Trennung von Außendarstellung und innerer Steuerung des Change-Projekts liegen. Dies ist mit einer Umdeutung der Zeitplanung verbunden: Sie wird nicht mehr als steuerndes Instrument verstanden, sondern als Kommunikationsmittel für die Außendarstellung des Projekts. Während nach außen ein zeitlicher Rahmen definiert wird, wird im Inneren des Projekts zeitliche Flexibilität zugelassen. Durch die Kommunikation eines zeitlichen Rahmens wird eine fundierte Planung suggeriert, was die Stakeholder beruhigt und somit nach innen Freiraum schafft. Natürlich birgt diese Herangehensweise das Risiko der Unglaubwürdigkeit, wenn die kommunizierte Zeitplanung und die realen Abläufe allzu sehr auseinanderfallen. Diesem kann begegnet werden, indem die kommunizierten Eckpfeiler hinreichend abstrakt gehalten werden, sodass es im Zweifel möglich ist, sie mit verschiedenen Arten von Ergebnissen auszufüllen. Ein Beispiel hierfür sind Formulierungen wie „Zielbild“: Da der Umfang eines Zielbilds interpretationsoffen ist und von wenigen Powerpoint-Folien bis zu detaillierten Soll-Prozessen reichen kann, kann ein Zielbild risikoarm als Meilenstein definiert werden.

4 Fazit

Aus den Betrachtungen lässt sich erkennen, dass Change-Management einer inhärenten Paradoxie unterliegt. Da Paradoxien in der nach klaren Antworten verlangenden Organisationswelt einen schweren Stand haben, liegt es für Praktiker:innen nahe, sich auf eine der beiden Seiten zu schlagen. Wie wir dargelegt haben, ist jedoch keine der beiden Optionen alleinstehend tragfähig. Für Berater:innen ergibt sich daraus die Aufgabe, auf eine angemessene Berücksichtigung beider Seiten der Paradoxie hinzuwirken und ihre Reflexion zu einem Teil des Prozesses zu machen. Dabei geht es unseres Erachtens weniger darum, richtige Lösungen für Change-Fragestellungen zu liefern – diese kann es als solche ohnehin nicht geben –, sondern die unterbelichtete Seite der Paradoxie ins Bewusstsein zu rücken. Dies kann erfolgen, indem die Rolle des *advocatus diaboli* für die jeweils übersehene Seite eingenommen wird: Wenn die internen Verantwortlichen ihre ganze Hoffnung in eine ausgefeilte Change Story stecken, sollte die beratende Person auf deren Limitationen der Beeinflussung von Emotionen hinweisen; wollen sie auf planerische Eckpfeiler verzichten, gilt es, die Relevanz zeitlicher Orientierungsanker zu betonen. Da der/die Berater:in mit dieser Herangehensweise tendenziell in eine widersprechende Position geht, bedarf es einer aktiven Beziehungszeit, auf deren Basis anschlussfähig irritiert und somit eine angemessene Würdigung beider Seiten der Paradoxie gewährleistet werden kann.

Doch auch wenn die Paradoxie bearbeitet wird, ist sie nicht final auflösbar – zwar gibt es Wege eines Umgangs damit, doch diese können nie vollständig die Anforderungen beider Pole bedienen. Letztlich, so muss etwas ernüchternd festgestellt werden, bleibt Change-Management unvermeidlich defizitär. Dies spiegelt sich in der Praxiserfahrung vieler Change-Manager:innen wider, dass sie gern als Sündenböcke herangezogen werden. Tritt nicht die erhoffte Wirkung ein, wird gern argumentiert, dass nicht „gut genug kommuniziert“ oder „die Leute nicht mitgenommen“ wurden. Dies lässt sich, folgt man unseren Überlegungen, darauf zurückführen, dass Change-Management gar nicht vollständig gelingen *kann* – es steht von vornherein fest, dass an irgendeiner Stelle etwas auf der Strecke bleibt. Die Rolle externer Beratung besteht daher aus unserer Sicht auch darin, eine Projektionsfläche für Erwartungsenttäuschungen zu bieten und somit die internen Change-Manager:innen sowohl vor negativen Konsequenzen innerhalb der Organisation als auch vor eigener Frustration zu schützen. Auch gilt es, den internen Change-Manager:innen im nahezu unvermeidlichen Fall von Frustrations- und Misserfolgserlebnissen coachend zur Seite zu stehen und den Blick auf Gelingendes zu lenken. Hierbei kann das Aufzeigen der oben beschriebenen Spannungsfelder eine Entlastungsfunktion bieten.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Collyer, S., & Warren, C.M.J. (2009). Project management approaches für dynamic environments. *International Journal of Project Management*, 27(4), 355–364.
- Hehn, S., et al. (2016). *Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Heidelberg: Springer.
- Heintel, P., & Kranz, E. (2000). *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* Wiesbaden: Gabler.
- v. Kibéd, M.V., & Sparrer, I. (2005). *Ganz im Gegenteil, Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, dies es werden wollen* (5. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotter, J.P. (2015). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: C.H. Beck.
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lauer, T. (2019). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer Gabler.

- Levitt, R.E. (2011). Towards project management 2.0. *Engineering Project Organization Journal*, 1(3), 197–210.
- Lies, J. (2011). Keine Story, kein Projekt-Branding. In J. Lies & al (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Change Communication*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Locher, M. (2022). Lassen wir uns mitnehmen?! Über eine notwendige Transformation der deutschen Managementphilosophie. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1, 62–65.
- Reckwitz, A., & Rosa, H. (2021). *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie?* Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2020). *Unverfügbarkeit* (9. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Schelling, T.C. (1978). *Micromotives and macrobehavior*. New York: Norton.
- Schreyögg, G., & Geiger, D. (2024). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schütz, M. (2022). *Die Realität der Reform. Über Wahrnehmung und Wirklichkeit der Veränderung von Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Thomas, M., et al. (2023). Speeds of post-merger integration: the roles of chronos and Kairos in M&As. *Long Range Planning*, 56(6), 102345.
- Tuckermann, H., et al. (2023). Wozu Paradoxien? Auf dem Weg zur paradoxiefähigen Organisation und Führung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1, 6–11.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Niklas Willwock ist Organisationsentwickler (M.A.) und Systemischer Berater (SG). Er ist seit sieben Jahren als externer und interner Organisationsberater und Change Manager tätig, derzeit als Senior Consultant beim systemischen Beratungshaus IMAP. Sein Schwerpunkt liegt auf der Begleitung von Reorganisationen und Strategieprozessen in Großorganisationen.



Sascha Buselmeier ist Philosoph und Soziologe (B.A.) und Systemischer Organisationsentwickler (SWF). Er ist seit drei Jahren als externer und interner Organisationsberater und Change Manager tätig, derzeit als Executive Assistant beim systemischen Beratungshaus IMAP. Sein Schwerpunkt liegt auf der Begleitung von Veränderungsprozessen und der Kulturentwicklung.