



Fachartikel zum Thema Veränderungsmanagement

:: Autor: Frank Wippermann, flow consulting gmbh

:: Der Artikel ist erschienen in:
ifb (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse, Kongressdokumentation, Seehausen am
Staffelsee 2006

:: Der Verlag der betriebsrat hat der flow consulting gmbh die Erlaubnis zur
Veröffentlichung erteilt.

:: Dieser Artikel unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert
noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden.
Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken
und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher
Genehmigung des Verlages der betriebsrat gestattet.

:: Copyright: Verlag der Betriebsrat und Autor Frank Wippermann

:: Celle im Oktober 2006

Veränderungen gemeinsam anschieben

Autor: Frank Wippermann

| | |
|--|----|
| 1 - Einführung..... | 2 |
| 2 - Anleitung zum Feuer legen | 2 |
| 2.1 - Feuer und Veränderungen | 3 |
| 2.2 - Die sieben Phasen der Veränderung..... | 5 |
| 2.3 - Zehn Tipps, Veränderungen zum Scheitern zu bringen | 12 |
| 2.4 - Und wo bleibt das Gemeinsame beim Anschieben? | 16 |
| Literatur zu diesem Beitrag | 17 |



Veränderungen gemeinsam anschieben

1 - Einführung

Arbeitszeitflexibilisierung, Erhöhung der Effizienz von Produktlinien oder Dienstleistungsprozessen, Einführung von Gruppenarbeit einschließlich Abbau von Hierarchiestufen, Kürzung tariflicher Sonderzahlungen, Mehrarbeit ohne Lohnausgleich, ... die Liste der Themen, zu denen betriebliche Bündnisse abgeschlossen werden, ist lang. Und das Ringen um eine Vereinbarung zu einem dieser Themen ist hart. Da bleiben auf beiden Seiten Schrammen zurück, alle sind froh, mit dem Abschluss eines betrieblichen Bündnisses das Thema endlich vom Tisch zu haben.

Doch mit dem Abschluss einer Vereinbarung ist vorerst nur ein Stück Papier unterschrieben. Der Widerstand gegen eine Arbeitszeitflexibilisierung, die Mühen einer Effizienzsteigerung, die Einführung von Gruppenarbeit, ... stehen den beiden Vertragsparteien erst noch bevor. Nur durch die Umsetzung der verabredeten Veränderungen tritt ein betriebliches Bündnis in die Wirklichkeit des Unternehmens und kann dadurch erst die erhoffte Wirkung entfalten.

Die meisten Ausführungen zu betrieblichen Bündnissen betrachten die – nicht nur rechtlichen – Voraussetzungen und Entstehungen von solchen Bündnissen. Dieser Beitrag beleuchtet dagegen ausschließlich den Zeitraum nach dem Abschluss eines betrieblichen Bündnisses. Gezeigt werden Handlungsmuster, konkrete Schritte und Stolpersteine beim gemeinsamen Anschieben von Veränderungen.

2 - Anleitung zum Feuer legen

Es ist kalt – und Sie wollen sich an einem Feuer wärmen. Um das Feuer zu legen, haben Sie Äste, Papier, Stämme und Reisig. Und Sie haben ein Feuerzeug. Wenn Sie nun möglichst lang möglichst viel Wärme erzeugen wollen ... in welcher Reihenfolge benutzen Sie diese vier Dinge?

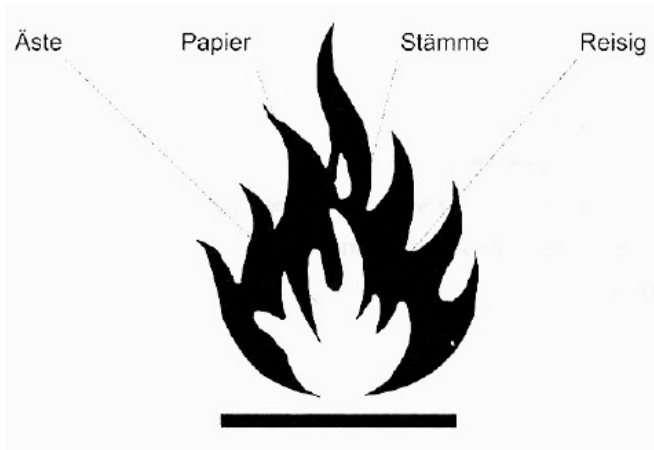


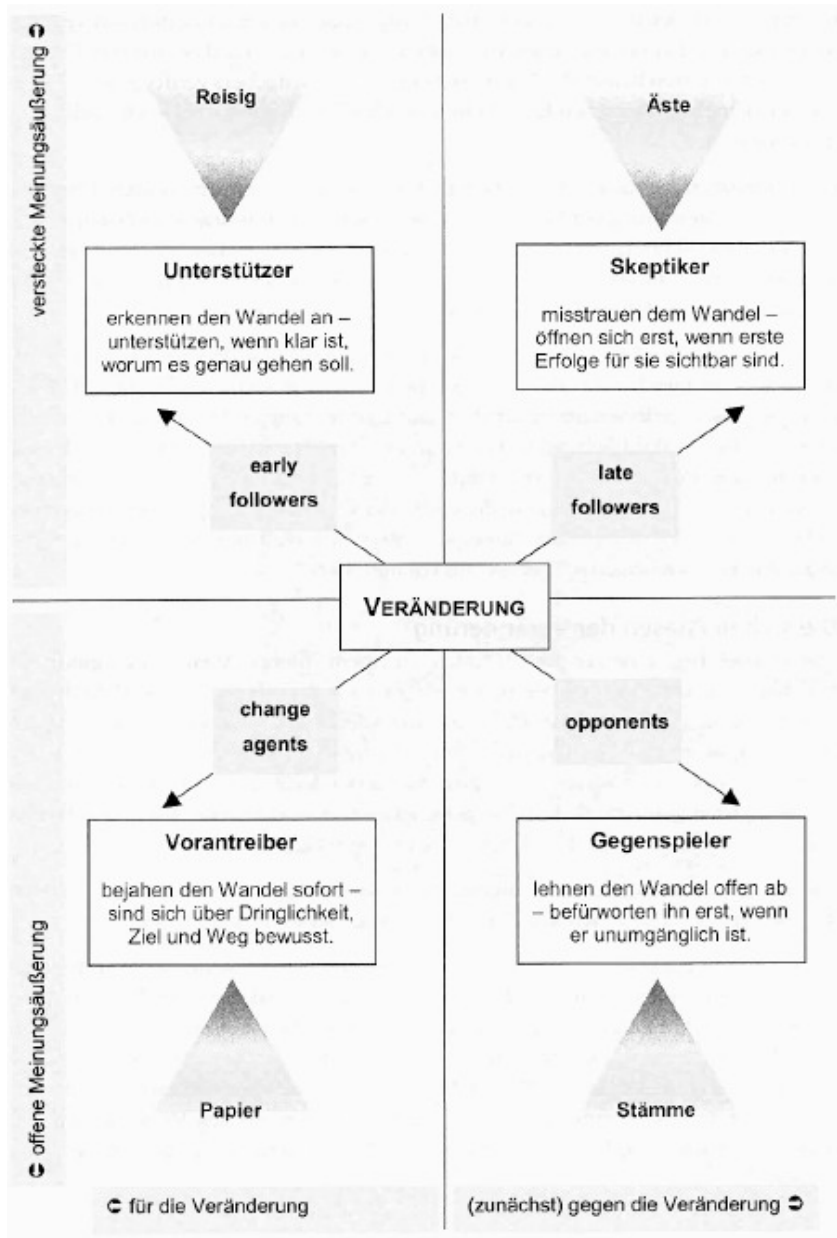
Abb. 1: Feuer legen

In diesem Fall dürfte die Reihenfolge klar sein: zunächst das Papier, das am leichtesten entzündbar ist, dann sofort das Reisig, um dauerhafteres Brennmaterial zum Brennen zu bringen, danach die Äste und ganz zum Schluss, wenn die Äste genügend Glut entwickelt haben, die Stämme.

Veränderungen funktionieren im Prinzip genau so: Zunächst machen diejenigen mit, die schon allein von der Veränderungsidee begeistert sind – etwas später dann die zu Beginn Zögerlichen, die erst wissen wollen, was genau eigentlich ansteht, oder die erste konkrete Erfolge sehen wollen ... und zum Schluss, wenn die Veränderung unabwendbar ist, auch die Allerletzten. Doch wie beim Feuer, so auch bei Veränderungen: Es kann gut sein, dass der ein oder andere überhaupt nicht „Feuer fängt“.

2.1 - Feuer und Veränderungen

Das folgende Modell überträgt das „Feuer legen“ auf Veränderungen. Es liefert eine Erklärung dafür, welche Einstellungen beim Anschieben von Veränderungen auftauchen.¹ Diese Einstellungen sind immer mit konkreten Personen verbunden, die von Veränderungsfall zu Veränderungsfall natürlich ihre Rolle wechseln können.


 Abb. 2: Akteure bei Veränderungen²
¹ zur Vertiefung als „Kräftefeld-Analyse“ vgl. u.a. Trebesch oder Doppler/Lauterburg, 105f.

² trotz umfangreicher Recherche habe ich die Quelle für dieses Modell nicht ausfindig machen können. Dafür bitte ich den/die Autoren des Modells um Verständnis und Entschuldigung; F.W.



Die Vorantreiber bilden diejenige – anfangs kleine – Gruppe, die die Veränderung aktiv verfolgen, sie wirklich wollen. Für gemeinsames Anschieben ist es unerlässlich, dass Personen aus der ersten Reihe von Betriebsrat wie von Arbeitgeber vertreten sind – idealerweise der/die Betriebsratsvorsitzende und ein maßgebliches Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstandes.

Ist die Veränderungsidee nicht aus dem Unternehmen heraus gekommen, sondern beispielsweise eine Anordnung durch die Konzernzentrale, so ist fraglich, ob diejenigen, die nach außen die Veränderung unterstützen müssen(!), auch echte Vorantreiber sind. Sie sind möglicherweise eher Unterstützer, wenn nicht sogar Skeptiker. Als Aushängeschild für die Öffentlichkeitsarbeit sind diese Personen somit meistens ungeeignet³.

Die Vorantreiber machen häufig den Fehler, sich vor allem mit den Gegenspielern auseinander zu setzen. Das liegt vermeintlich nahe, sind die Gegenspieler doch diejenigen, die sich offen äußern. Doch führt diese Auseinandersetzung häufig zu verhärteten Fronten und zum frühzeitigen Scheitern von Veränderungen, da nur über das Für und Wider, nicht jedoch über das „Wie“ debattiert wird. Der interessanteste Ansprechpartner für die Vorantreiber sind vielmehr die Unterstützer – diese sind der Veränderung gegenüber wohl gesonnen und daher am leichtesten zu überzeugen. Auch lassen sich die Unterstützer mit nur wenigen konstruktiven Vorschlägen schnell zu Mit-Vorantreibern machen.

2.2 - Die sieben Phasen der Veränderung⁴

Wenn Sie nach langer Zeit es endlich schaffen, an einem ruhigen Abend einen guten Bekannten anzurufen, dann werden Sie sich zunächst nach dem gegenseitigen Befinden erkundigen, bevor Sie vielleicht Pläne schmieden, was Sie gemeinsam unternehmen könnten. Genauso bei gemeinsamen Veränderungen: Sie starten– innerhalb der Vorantreiber-Gruppe – den Veränderungsprozess mit der Analyse der Unternehmenssituation. Das mag vielen lästig erscheinen, doch

³ mehr dazu bei der Beschreibung der 3. Phase der Veränderung.

⁴ nach Kostka/Mönch, 21-28.



ist das gemeinsame Beantworten der folgenden Fragen die unverzichtbare Basis für gemeinsames Anschieben von Veränderungen:

1. Wo liegen derzeit die Stärken des Unternehmens, wo die Schwächen? – Welche Chancen bieten sich dem Unternehmen mittel- und langfristig, wo liegen Risiken?

Mit den Antworten auf diese Fragen ermitteln Sie nicht nur die Potenziale des Unternehmens, bevor Sie sich auf vorschnelle Ideen und Maßnahmen festlegen. Vor allem schaffen Sie in der Vorantreiber-Gruppe ein gemeinsames Bewusstsein für die Veränderungserfordernisse. Mit dem Einsatz geeigneter Instrumente – wie der SWOT-Analyse⁵ oder der Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell⁶ – erarbeiten Sie systematisch lohnende Veränderungsfelder für das Unternehmen. Danach geht es darum, aus den Möglichkeiten diejenige(n) auszuwählen und zu entwickeln, die dem Unternehmensziel am ehesten entsprechen:

2. Wie lautet das ‚Ziel der Veränderungs-Reise‘?

Versuchen Sie, dieses Ziel gemeinsam möglichst konkret zu beschreiben. Dadurch erst werden Weg und Zweck der Veränderung deutlich genug, so dass sie später der Orientierung bei dem Veränderungsprozess dienen können. Erst wenn Sie die beiden Punkte gemeinsam bearbeitet haben, wagen Sie sich „nach draußen“. Je ein prominenter Vertreter der Arbeitnehmer- und der Arbeitgeberseite sollten die erarbeiteten Informationen über die Potenziale des Unternehmens und das Ziel der Veränderung vermitteln.

3. Wie können wir die notwendigen Informationen an die Leute – vor allem an die Unterstützer – bringen?

Dazu stehen eine Vielzahl an Kommunikationsmitteln mit verschiedener Reichweite und Wirkungstiefe zur Verfügung:

⁵ zur Vertiefung: Müller-Stewens/Lechner, 158-233.

⁶ zur Vertiefung: Zink, 67-288.

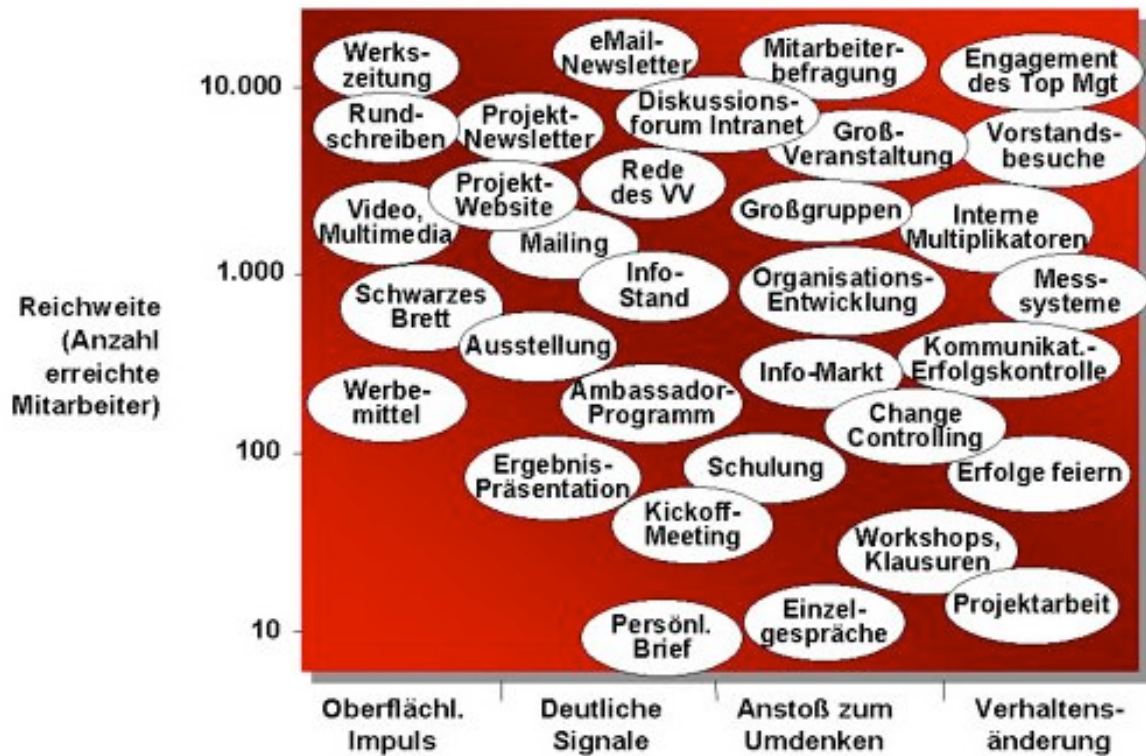


Abb. 3: Kommunikationsinstrumente⁷

Geklärt werden muss spätestens hier, wer aus der Vorantreiber-Gruppe das ‚Gesicht der Kampagne‘ sein soll. Mit dieser Person wird die Veränderung verbunden. Und diese Personalisierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor gelungener Veränderung. Denn schließlich können die Mitarbeiter eines Unternehmens die einzelnen Zahlen, Argumente und Nebenwirkungen gar nicht bis ins Detail nachprüfen. Sie „sind darauf angewiesen, Vertrauen zu delegieren.“⁸ Und diese Person muss daher Vertrauen wecken und sich vollständig hinter die anstehenden Veränderung stellen.

⁷ www.umsetzungsberatung.de/methoden/methoden.php (Zugriff 2005-11-22); vgl. auch den Beitrag von Henning Schulz in ifb: Betriebliche Bündnisse, 2006.

⁸ Rohrbach, SZ 219 (21.09.2002): 15.



Anschließend geht es an die Planung der einzelnen Veränderungsschritte. Hier kommen die klassischen Planungsinstrumente des Projektmanagements zum Zuge: Ressourcenplanung und Kommunikationskonzept.⁹

4. Wie planen wir Termine, Personal und Kosten? Wer macht was mit wem bis wann – und informiert wen worüber?

Nun geht es darum, bei der Umsetzung erste Erfolge schnell zu erzielen, um die Skeptiker zu überzeugen – und um die Unterstützer weiterhin zu binden. Diese Erfolge mögen in den Augen der Vorantreiber Kleinigkeiten sein – nach außen hin sind sie ein wichtiges Zeichen für die Existenz der Veränderung.

5. Welches können mögliche erste Erfolge sein – und woran machen wir sie fest?

Im nächsten Schritt wird die Veränderung institutionalisiert – das bedeutet, die Neuerung wird in die bestehenden Arbeitsabläufe und –strukturen eingefügt. Dieser Schritt wird häufig unterschätzt: Die Vorantreiber und ihre mittlerweile größer gewordene Gemeinde aus ehemaligen Unterstützern und Skeptikern ist sich ihrer Veränderungssache zu sicher – doch spätestens seit Sepp Herberger wissen wir, dass ein Spiel nicht 90 Minuten dauert, sondern solange, bis der Schiedsrichter abpfeift. In den Schlussminuten werden die Gegenspieler versuchen zu verhindern, dass die Veränderung zur neuen Normalität wird. Deshalb ist in der Phase der Institutionalisierung sowohl große Aufmerksamkeit als auch Rückendeckung von der Unternehmensspitze nötig.

6. In welche bestehenden Abläufe und Strukturen soll die Veränderung einfließen?

Anschließend wird die Veränderung zur Selbstverständlichkeit. Einige Kritiken führen zu Nachbesserungen, die die Veränderung selbst jedoch nicht in Frage stellen. Die Veränderung ist dann im Unternehmen angekommen – die Fachleute sagen, sie ist kultiviert.

⁹ vgl. den Beitrag von Susanne Amrehn in ifb: Betriebliche Bündnisse, 2006.



7. *Wie erreichen wir, dass die Veränderung alltäglich wird?*

In den sieben Phasen werden jeweils verschiedene Akteure angesprochen – die Basis für die Veränderung verbreitert sich erst nach und nach. Die beiden wichtigsten Faktoren für Veränderung heißen somit ‚Zeit‘ und ‚Macht‘:

Zeit: „in time sein ist ein wesentliches Entscheidungskriterium; Geschwindigkeit ist (fast) alles; [...]; Misstrauen kostet zu viel Zeit“.¹⁰ Nicht erst seit Michael Gorbatschow gilt, dass bestraft wird, wer zu spät kommt.

Macht: Hier geht es nicht nur darum, Einfluss auf andere zu haben, sondern auch darum, dass die Durchführung von Veränderungen eine der vielen Strategien der Machtgewinnung ist¹¹ und sich die Veränderung selbst auf das bestehende Machtgefüge auswirkt.

In dem passenden Zusammenspiel von Zeit und Macht im Ablauf der sieben Phasen liegt das Erfolgsgeheimnis gemeinsamer Veränderungen.

¹⁰ „New Economy – Prinzipien der Führung und Organisation“ *Organisationsentwicklung* 4/2001, 81.

¹¹ vgl. Staehle, 398-409, insbes. 408.

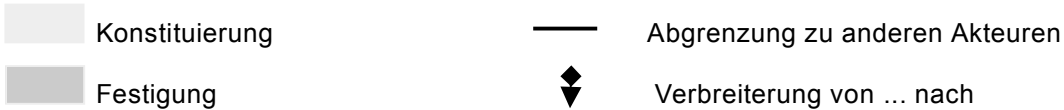
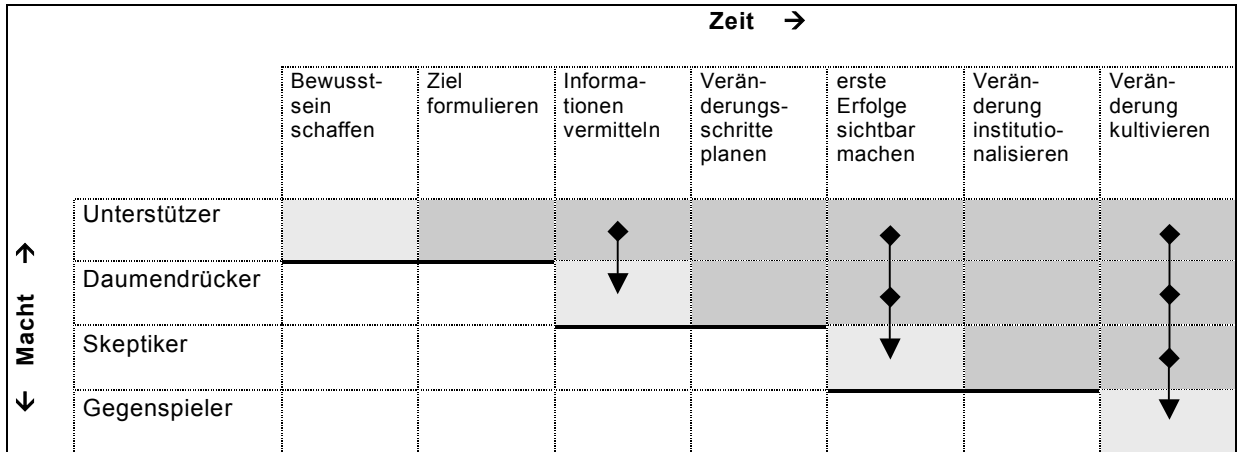
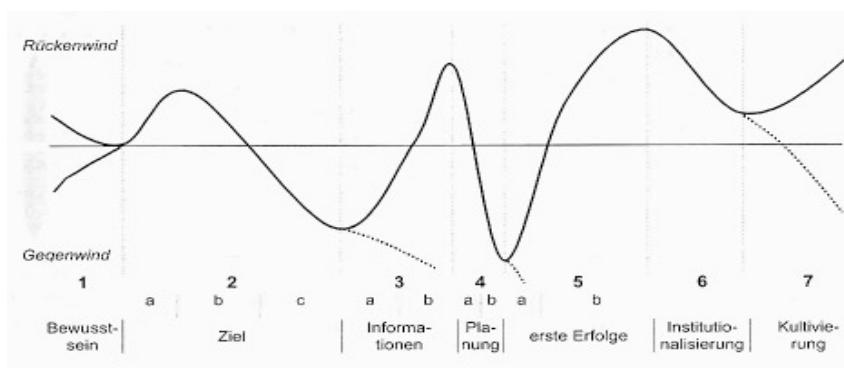


Abb. 4: Sieben Phasen der Veränderung

Diese sieben Phasen verlaufen nicht auf einem stabilen Stimmungsniveau. Es gibt Zustände der Euphorie wie auch solche der Katastrophe. Bemerkenswert ist, dass die jeweiligen Zustände in ganz bestimmten Phasen häufiger auftreten als in anderen. Werden diese strukturiert, so ergibt sich eine ‚Stimmungskurve bei Veränderungsvorhaben‘.





Diese Phasen lassen sich folgendermaßen beschreiben:

| | Name der Phase | Merkmal für die Phase | Aktionen in der Phase | Ergebnis |
|----|------------------------------------|--|--|---|
| 1 | <i>Phase des Stillstands</i> | Es herrscht Uneinigkeit über die Lage. <i>Die Veränderung ist im Winterschlaf.</i> | Bedingungen und Umfeld im Unternehmen gemeinsam erkennen und beurteilen | Bewusstsein für die Veränderung wird geschaffen |
| 2a | <i>Phase der Vorbereitung</i> | Die ungewisse Zukunft macht den meisten Angst – zwischen Hoffnung und Fiasko fahren die Gefühle Achterbahn. <i>Die Veränderung wacht auf.</i> | Verbündeten Appetit auf die Veränderung machen | Ziel der Veränderung wird deutlich |
| 2b | | | Sich mit gleichgesinnten der Umsetzung nähern | |
| 2c | | | Das Ziel der Veränderung klar formulieren | |
| 3a | <i>Phasen der Durchführung</i> | Das Vorhaben der Veränderung ruht noch auf wenigen Schultern. <i>Die Veränderung kommt aus ihrem Versteck.</i> | sich hinein stürzen und die Beteiligung erweitern | Über die Veränderung wird informiert |
| 3b | | | Netzwerke aufbauen | |
| 4a | | | Planungen werden konkret und für alle in ihren Konsequenzen deutlich. <i>Die Veränderung tritt auf die Bühne.</i> | Führung zeigen |
| 4b | sich behaupten | | | |
| 5a | <i>Phasen der Entschlossenheit</i> | Die Umsetzung beginnt, erste Ergebnisse zeichnen sich ab. <i>Die Veränderung beherrscht die Flure.</i> | harte Fakten über die Organisation und ihre Zukunft ermitteln | Erste Erfolge werden sichtbar gemacht |
| 5b | | | neue Wege des Denkens und Handelns ausbauen | |
| 6 | | Erfolge überwiegen, die meisten Skeptiker sind überzeugt. <i>Die Veränderung wird immer mehr akzeptiert.</i> | Bedeutung ausdauernder Energie klar machen | Die Veränderung beginnt Fuß zu fassen |
| 7 | <i>Phase der Verwirklichung</i> | Fast alle haben die Veränderung anerkannt und übernommen – sie wird nicht mehr als neu angesehen. <i>Die Veränderung ist zumindest vorläufig ruhig.</i> | das Gute stützen kontinuierliche Weiterentwicklung betreiben | Die Veränderung wird zur Selbstverständlichkeit |

Abb 5: Stimmungskurve bei Veränderungsvorhaben¹²

¹² nach Duck.



Um bei dieser Kurve in Stimmungstälern immer wieder den Umschwung zu besserem Klima zu erreichen, sollten Sie die folgenden zehn Tipps nicht beachten.

2.3 - Zehn Tipps, Veränderungen zum Scheitern zu bringen

(I) *Zuerst wird festgelegt, um welche Art von Veränderung es sich handelt. Aufgrund dieser Analyse wird dann konsequent vorgegangen.*

- ☞ Bitten Sie doch einmal in Ihrem Unternehmen einige Kolleginnen und Kollegen, die folgenden acht typischen Veränderungsvorhaben auf einer Skala einzuordnen, die von ‚bedrohlich‘ bis ‚wünschenswert‘ oder von ‚erfordert hohes Umgewöhnen von mir‘ bis ‚erfordert kein Umgewöhnen‘: Qualitätsmanagement, Arbeitsplatzabbau, Zielvereinbarungen, Gruppenarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung, EDV-System, Fusion, Outsourcing. Das Ergebnis wird – bis auf das Thema ‚Arbeitsplatzabbau‘ – sehr unterschiedlich sein, da Einzelne das Bedrohungspotenzial und die Anforderung ganz nach ihrer persönlichen Situation und Zweckmäßigkeit einschätzen. Ist für die eine Mitarbeiterin die Einführung einer neuen EDV eine willkommene Veränderung, so kann dieselbe Maßnahme für einen Kollegen die größte Bedrohung bedeuten. Jede Form von Kategorisierung engt den Blick ein und ist in erster Linie eine Aussage über die Befindlichkeit der Autoren – infolgedessen sind Folgerungen daraus für die Praxis wenig hilfreich, es sei denn, Kategorisierungen beruhen auf einer speziellen Mitarbeiterbefragung zum Veränderungsgegenstand.¹³

(II) *Wer Probleme anspricht, muss auch passende Lösungen vorschlagen.*

- ☞ Dieser weit verbreitete Tipp führt vor allem dazu, dass sich die Veränderungsrunde eher mit der Tauglichkeit der Lösung als mit der Relevanz des Problems beschäftigen wird. Eine solche Form des lösungsorientierten Denkens führt – nicht nur in der Startphase einer Veränderung – fast automatisch zum kommunikativen Rückzug von Problemerkennern und daraufhin zur Unaufmerksamkeit gegenüber Problemen. Die Analyse von Problemen sollten Sie daher von der Suche nach Lösungen klar trennen. Und es ist unerlässlich, diese Suche in erster Linie mit denjenigen aufzunehmen, mit

¹³ vgl. bspw. Lieberum/Reuter.



denen Sie in der Problemanalyse übereinstimmen. Alles andere führt zu den berüchtigten ‚ja, aber ...‘-Sätzen.

(III) *Von Beginn an müssen möglichst viele beteiligt werden.*

- Nur nicht, denn das würde ja bedeuten, dass auch Gegenspieler sich von Beginn an beteiligen dürften – eine legitimierte Spionage mit eingebauter Mitbestimmung wäre das. Von Beginn an einbezogen werden nur diejenigen, die die Veränderung wirklich wollen. Alle anderen werden informiert und zu gegebener Zeit beteiligt – vgl. Abbildung 4, in der die kräftigeren Linien verdeutlichen, bis wann welche Akteure unter sich bleiben.

(IV) *Nichts überstürzen: Wichtig ist eine detaillierte Planung – dazu muss ausreichend Zeit sein.*

- Nein, Veränderung muss schnell geschehen. Das nimmt den zu Beginn zahlenmäßig überlegenen Skeptikern und Gegenspielern die Gelegenheit, Stimmung in ihrem Sinne zu machen und das Thema zu besetzen. Erst eine offensive und klare Information über das Veränderungsvorhaben führt dazu, dass Sie federführend sind. Reagierende Kommunikation ist immer im Hintertreffen und daher zu vermeiden. Sie müssen den Flurfunk – oder wie auch sonst die Gerüchteküchen bei Ihnen heißen – beherrschen. Das heißt, Sie müssen umgehend Anlass, Ziel und Plan ankündigen (können). Dazu müssen Sie diese erst einmal formuliert haben. Die ersten vier Phasen bis zur konkreten Planung sollten zügig aus einem Guss ausgeführt sein. Wenn nicht: Ihre Gegenspieler haben ihr Konzept schon fertig in der Tasche – den gegenwärtigen Zustand nämlich. Veränderer haben da einen strukturellen Nachteil, weil sie ihren Wunschzustand erst noch erklären müssen. Deshalb sind Veränderungsvorhaben recht schnelle Unternehmungen, sie sind Mittelstreckenrennen – da beginnt der Spurt sofort hinter der Startlinie und das Ende ist noch weit weg.



(V) *Veränderung ist eine interne Angelegenheit der Unternehmensspitze – einschließlich des Betriebsrats. Was verändert wird, stecken wir ab.*

- „Unternehmen stehen in ständiger Kommunikation mit ihrer Umwelt.“¹⁴ So intern sind Sie also gar nicht. Es gibt schließlich eine Vielzahl an Gruppen, die Interesse am Unternehmen haben: Eigner, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft gehören mindestens dazu.¹⁵ Sie vor allem beeinflussen den Weg des Unternehmens. Ihre Interessen gilt es, in den ersten drei Phasen der Veränderung umfassend zu erheben. Dazu dienen die in Abbildung 3 genannten Instrumente, insofern sie nicht nur der Einbahnstraßen-Information dienen, sondern wirkliche Zwei-Richtungen-Kommunikation sind. Aufrichtiges Zuhören ist dabei unverzichtbare Voraussetzung. Das schafft dann nicht nur einen breiteren Blick auf das Unternehmen, sondern vielfach auch Verbündete für den Veränderungsprozess.

(VI) *Störungen haben Vorrang: Auf Bedenken immer eingehen, um niemanden zu brüskieren.*

- Vom französischen Literatur-Nobelpreisträger André Gide ist der Satz überliefert „Jede neue Idee, die man vorbringt, muss auf Widerstand stoßen. Der Widerstand beweist übrigens nicht, dass die Idee richtig ist“¹⁶. Bedenken und Widerstand sind ein Indiz dafür, dass es sich um eine reale Veränderung handelt. Bedenken nehmen Sie also ehrlich zur Kenntnis, wertschätzen sie, beurteilen sie und wägen ab, ob und wie Sie darauf reagieren. Dabei sind inhaltliche Bedeutung und nochmalige Auftretenswahrscheinlichkeit die wichtigsten Größen. Vorrang hat Widerstand von sich aus erst einmal nicht.¹⁷

(VII) *Veränderung ist ein rationaler Prozess, der auf Zahlen, Daten und Fakten beruht.*

- Wenn dem so wäre, gäbe es weniger Ängste gegenüber Veränderungen, weniger Verunsicherungen wegen eines nicht abzuschätzenden Aufwandes an Umdenken und Umgewöhnen – es gäbe auch keine „Kräfte, die gemeinsame

¹⁴ Müller-Stewens/Lechner, 25.

¹⁵ vgl. Rüegg-Stürm, 65-141.

¹⁶ www.daszitat.de (Zugriff 2005-11-22)

¹⁷ vgl. Doppler/Lauterburg, 293-304.



Umgestaltungen und Veränderungen antreiben oder vereiteln“.¹⁸ Veränderung ist eine kooperative Angelegenheit von Kopf und Bauch, Hirn und Herz, usw. Subjektive Ahnungen müssen daher genauso zugelassen werden wie die (vermeintlich) objektiven Fakten. Beide – Intuitionen wie Zahlen – müssen erläutert werden, um sie gegenüber den anderen diskutierbar zu machen. Sonst entsteht der Eindruck, es würde mit Tricks gespielt. „Wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen.“¹⁹

(VIII) Bei Veränderungen geht es allein und immer um das beschlossene Sachziel – worum auch sonst?

- ➔ In den meisten Phasen geht es um Akzeptanzziele. Erst wenn Ausgangslage, Ziel, Planung, erste Erfolge und die Einbettung in die bestehende Organisation von den Betroffenen akzeptiert sind, kann das Sachziel überhaupt erreicht werden. „Reformen bestehen (überspitzt formuliert) aus $\frac{1}{10}$ Sachfragen und $\frac{9}{10}$ Problemen der Einstellungsänderung, Überzeugung und Durchsetzung.“²⁰ Und da geht es darum, wie andere sich fühlen, wie sie sich mit ihren Besorgnissen aufgehoben wissen. Ignorieren Sie das, werden Sie wichtige Bündnis- und Ansprechpartner verlieren.

(IX) Die Veränderung muss ein ‚großer Wurf‘ werden – Fehler müssen also unbedingt vermieden werden.

- ➔ Wenn mit ‚Fehler‘ die Frage eindeutiger Schuldzuweisung gemeint ist, dann stimmt der Satz. Wird darunter allerdings eine Lern- oder Verbesserungsmöglichkeit verstanden, so sind Fehler höchst willkommen, solange sie nicht das gesamte Projekt komplett zunichte machen. Fehlerfreundlichkeit setzt voraus, dass es ein zuverlässiges Frühwarnsystem gibt, um Abweichungen zu erkennen, um diese anschließend zu korrigieren. Eine strategisch ausgerichtete Balanced Scorecard, mit der auf mehreren Kennzahlenebenen die Verwirklichung zuvor aufgestellter Ursache-Wirkungs-Hypothesen beobachtet werden kann, stellt ein solches Frühwarnsystem dar.²¹ Und was den ‚großen Wurf‘

¹⁸ so der Untertitel des Buches von Duck.

¹⁹ Wittgenstein, 115.

²⁰ Schwarz, 605.

²¹ das – und nicht ein Verhaltenskontrollsystem – ist das Wesensmerkmal der BSC – vgl. u.a. Kaplan/Norton, 14, 24.



angeht – der wurde in den meisten Fällen erst im Rückblick auf geglückte Veränderungen konstruiert.²²

(X) *Auch kleine Erfolge müssen vorbehaltlos gefeiert werden – das lässt die Veränderung in einem positiven Licht erscheinen.*

- ➔ Erfolge zu feiern ist richtig und wichtig. Nur darf nicht der Eindruck entstehen, mit einem kleinen Erfolg sei Zufriedenheit im Sinne eines Zurücklehnen-Dürfens erreicht. Vor allem die Vorantreiber einer Veränderung haben die beständige Aufgabe, das langfristige Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Sie müssen die Gratwanderung beherrschen, kleine Erfolge zu loben und zugleich das Weiterverfolgen des großen Ziels anzumahnen ohne damit zu demotivieren.

2.4 - Und wo bleibt das Gemeinsame beim Anchieben?

Das Gemeinsame beim Anchieben von Veränderungen liegt im Willen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Die partikulären Ziele der jeweiligen Seiten müssen dabei gar nicht überein stimmen, wesentlich ist nur, dass beide als „Partner in einer kollektiven Struktur Raum, Zeit und Energie miteinander [teilen].“²³

Liegt auf einer der beiden Seiten kein ausreichendes Motiv vor, sich für eine gemeinsame Veränderung zu entscheiden, oder sieht eine Seite für sich keinen vorrangigen Zweck durch die in Aussicht gestellte Veränderung, so bleiben der verbleibenden Seite zwei Möglichkeiten. Entweder sie versucht, die Veränderung allein zu verwirklichen. Oder sie versucht, die andere Seite durch Handlungen umzustimmen, die außerhalb des Ausgleichs konkurrierender Interessen liegen – Recht und Macht sind gängige Muster.²⁴ In beiden Fällen liegt keine glaubhafte gemeinsame Arbeit vor. Eine mächtige, da geschlossene, Führungskoalition fehlt und damit ein wichtiger Vorantreiber für die Veränderung..

²² vgl. Weick, 33f., 340f.

²³ Weick, 132f.

²⁴ vgl. Fisher/Ury/Patton – und den Beitrag von Klaus Watzin in ifb: Betriebliche Bündnisse, 2006.



Die Überzeugung der jeweils anderen Seite, die Veränderung gemeinsam vorantreiben zu wollen, ist Voraussetzung und beständige Randbedingung – sie ist nicht Gegenstand der Veränderung selbst.

Literatur zu diesem Beitrag

- Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg. *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/M.: Campus, 2000⁹.
- Duck, Jeanie Daniel. *The Change Monster. The Human Forces that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change*. New York: Crown Business, 2001.
- Fisher, Roger, William L. Ury und Bruce Patton. *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. Frankfurt/M.: Campus, 1995¹³.
- Kaplan, Robert S., und David P. Norton. *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997.
- Kostka, Claudia, und Annette Mönch. *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. München: Hanser, 2006³.
- Lieberum, Uta B., und Bianca Reuter. „Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszeitflexibilisierung bei der Commerzbank“. *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Hg. von Michel E. Domsch und Désirée H. Ladwig. Berlin u.a.: Springer, 2000: 299-318.
- Müller-Stewens, Günter, und Christoph Lechner. *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005³.
- Rüegg-Stürm. „Das neue St. Galler Management-Modell“. *Einführung in die Managementlehre*. Hg. von Rolf Dubs, Dieter Euler, Johannes Rüegg-Stürm und Christina E. Wyss. Bern: Haupt, 2004.
- Schwarz, Peter. *Management in Nonprofit Organisationen*. Bern: Haupt, 1996².
- Staehe, Wolfgang H. *Management*. München: Vahlen, 1999⁸.
- Trebesch, Karsten. „Kräftefeld-Analyse“. *Organisationsentwicklung* 3/2005: 78-81.
- Weick, Karl E. *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp: 1995.



Wittgenstein, Ludwig. *Tractatus logico-philosophicus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1963.

Zink, Klaus J. *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung*. München: Hanser, 2004.