

BOHICA!

Change zwischen Akzeptanz und Widerstand

Hans J. Pongratz, Rainer Trinczek

Mit visionären Zielen und zwingenden Appellen versuchen Unternehmen, ihre Belegschaften für tief greifende Veränderungsanliegen zu gewinnen. Nur wenn die Betroffenen mitziehen, lassen sich ambitionierte Ziele erreichen. Aber viele Mitarbeiter haben Grund zur Skepsis: Eingespielte Routinen lösen sich auf, der Leistungsdruck steigt, häufig drohen Entlassungen. Wie viel Zustimmung zum Change-Prozess ist nötig, wie viel Konflikt hält er aus? Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive erscheint der oft zu beobachtende Begeisterungszwang für Restrukturierungsvorhaben kontraproduktiv, denn er erzeugt eher Scheinakzeptanz als nachhaltige Unterstützung. BOHICA – "Bend over here it comes again (the wind of change)" – ist eine verbreitete Haltung, um Veränderungsanforderungen auszuweichen, ohne durch Widerstand aufzufallen.

Change-Prozesse berühren höchst unterschiedliche Interessen im Unternehmen: Arbeitsgewohnheiten und Machtbeziehungen, Aufstiegsperspektiven und private Präferenzen und viele mehr. Gewohntes stellen sie zur Disposition, neue Strukturbildungen und Verlässlichkeiten aber lassen sie erst allmählich erkennen. Wandel erzeugt Unsicherheit. Damit gehen neue Chancen einher, doch es wachsen auch Verlustängste. Empirische Studien zu den Folgen der Reorganisation weisen in vielen Fällen grundlegende Verunsicherungen bei den Betroffenen nach, welche die individuelle Gestaltungsinitiative eher bremsen als fördern.¹ Das gilt für Beschäftigte der unteren Ebenen ebenso wie für weite Bereiche des Managements.

Derartige Tendenzen belegen Inger Stensaker und ihre Kolleginnen (2002) exemplarisch mit einer Typisierung der Bewältigungsstrategien von übermäßigem Wandel. Unter "excessive change" verstehen sie die Überforderung der Betroffenen ("change fatigue") durch sich überlagernde, schlecht koordinierte Reorganisationsprozesse. Die häufigste Reaktion nennen sie BOHICA nach dem charakteristischen Motto: "*bend over, here it comes again*" (the wind of change) (S. 303f). "Geht in Deckung, zieht den Kopf ein, hier kommt wieder einmal ein Veränderungsanliegen! Lassen wir es vorüberziehen wie die anderen vorher auch!", so ließe sich dies Haltung frei umschreiben. Die Auto-

1 Die folgende Argumentation liefert eine thesenförmig zugespitzte Interpretation sozialwissenschaftlicher Befunde zum Wandel in Organisationen, unter anderem mit Bezug auf Ortman u.a. (1990), Kühl (1994 und 2002), Kotthoff (1997), Faust, Jauch, Notz (2000), Kratzer (2004). Berücksichtigt werden auch eigene empirische Studien zu speziellen Wandlungsaspekten, vor allem Pongratz, Voß (2003) und Böhm, Herrmann, Trinczek (2004). Der Veranschaulichung dienen Beispiele praxisorientierter Change-Analysen.

rinnen interpretieren sie als Lernerfahrung aus vergangenen Veränderungsprozessen, die viel Staub aufgewirbelt und wenig bewirkt haben.

Wir gehen den Gründen für diese Change-Problematik aus einer machtanalytischen Sicht nach. Im ersten, eher theoretisch argumentierenden Teil dieses Beitrags fragen wir nach grundlegenden Bedingungen des Wandels in Organisationen: Wo liegen die Grenzen der Steuerbarkeit des geplanten Wandels? Und wie weit kann die Übereinstimmung der Interessen im Change-Prozess gehen? Im zweiten, stärker empirisch fundierten Teil identifizieren wir relevante Handlungsstrategien: Wie können Change-Manager mit der für Restrukturierungsvorhaben charakteristischen Machtdynamik umgehen? Was ist die Alternative zu BOHICA? Viele Manager, so unser Fazit, setzen die Betroffenen durch allzu hohe Commitment-Erwartungen unnötig unter Druck. Nicht über Enthusiasmus entscheidet sich der Erfolg, sondern über Akzeptanz: Wenn die Masse der Betroffenen ein Veränderungsanliegen trotz abweichender Interessen unterstützt.

Bounded Flexibility

Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ist der Wandel von Organisationen kein überraschendes Phänomen: In modernen Gesellschaften durchdringt der soziale Wandel alle Lebensbereiche. Im Rückblick auf die Nachkriegsjahrzehnte erstaunt es eher, mit welcher stabilen Strukturen sich (private wie öffentliche) Organisationen lange Zeit behaupten konnten. Spätestens seit Mitte der 1980er Jahre hat die Dynamisierung der Märkte vor allem die größeren Unternehmen zu tief greifenden Restrukturierungsmaßnahmen veranlasst, die häufig in raschem Wechsel aufeinander folgen. Managemententscheidungen mussten schon immer die Unwägbarkeiten von Märkten und anderen Umfeldbedingungen ins Kalkül ziehen. Nun bringen sie selbst ihr inneres Gefüge, die Strukturen und Prozesse der Organisation, in Bewegung und machen es zur schwer zu berechnenden Größe. Behält das Management die angestoßenen Veränderungen im Griff?

Überrascht sind Sozialforscher weniger vom organisatorischen Wandel als von dem verbreiteten Glauben an seine Steuerbarkeit. Denn so normal der soziale Wandel geworden ist, so wenig folgt er im Allgemeinen den Zielen und Plänen der beteiligten Akteure. Zwar befindet sich das Management in einer starken Machtposition: Organisationen verfügen über zentrale Steuerungsmechanismen, die der Leitung eine gezielte und wirkungsmächtige Einflussnahme erlauben, wie sie in anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht möglich ist. Trotzdem bleiben Managementstrategien in grundlegende Dynamiken sozialen Wandels eingebunden. Diese sind aus mehreren Gründen prinzipiell schwer kalkulierbar und nur begrenzt steuerbar:

- *Verschränkung von geplantem und emergentem Wandel:* Organisationen wandeln sich auch ohne gezielte Veränderungsabsicht. Neue Entwicklungen entstehen (emergieren) aus veränderten Motiven und Beziehungsdynamiken oder aus nicht-

intendierten Effekten geplanter Abläufe. Veränderungsstrategien werden von der schwer durchschaubaren Dynamik dieses emergenten Wandels beeinflusst. Mehr noch, Veränderungsprozesse erzeugen unbeabsichtigte Nebeneffekte: Befürchtungen entstehen, Gerüchte kommen auf, Gegenstrategien werden entwickelt.

- *”Bounded rationality” von Managemententscheidungen:* Selbst in organisierten und damit vergleichsweise kalkulierbaren Handlungssituationen fallen Entscheidungen unter Bedingungen begrenzter Rationalität (Simon 1981). Denn die Modellannahme der vollständigen Information lässt sich in komplexen sozialen Systemen nicht annähernd erfüllen. In Veränderungsprozessen erschweren überdies der Verbindlichkeitsverlust bisher gültiger Regeln und die Unbestimmtheit neuer Verfahrensweisen eine rationale Entscheidungsfindung.
- *Begrenzte Verarbeitungskapazitäten von Veränderungen im Arbeitsalltag:* Stabilität und Flexibilität schließen sich nicht aus, sie ermöglichen einander. Handlungsroutinen und verlässliche Strukturen gewährleisten die alltägliche Verhaltenssicherheit (Giddens 1984). Ohne solche stabilen Rahmungen droht flexibles Handeln beliebig zu werden, ohne Bewegungsspielraum verlieren erstarrte Routinen ihre Anpassungsfähigkeit. *”Bounded flexibility”* von Veränderungsprozessen bedeutet: Nicht alle Gewohnheiten und Konventionen stehen zur Disposition; die Bewältigung des Wandels erfordert teils die Aufrechterhaltung alter Sicherheiten und teils den Aufbau neuer Verbindlichkeiten.

Diese Grenzen der Steuerbarkeit geplanten Wandels sprechen nicht gegen Change-Projekte, sondern werfen die Frage nach Form und Ausmaß der Veränderung auf. Permanenter und radikaler Wandel droht Management und Mitarbeiter zu überfordern.

Quy Nguyen Huy und Henry Mintzberg mahnen deshalb: *”It is now time to manage change with an appreciation for continuity.”* (2003, S. 84; siehe auch Becker 2004) Sie plädieren für einen *”rhythm of change”*, in dem dramatischer, systematischer und organischer Wandel aufeinander abgestimmt sind. Mit dramatischen Change-Projekten (*”corporate revolution”*) streben Unternehmensleitungen in Ausnahmesituationen eine schnelle und konsequente Umgestaltung an – und nehmen dafür erhebliche Risiken in Kauf. Systematisch geplanter Wandel (*”corporate reform”*) folgt dagegen einem von Expertenteams schrittweise gestalteten und kontrollierten Prozess. Der organische, emergente Wandel (*”corporate rejuvenation”*) entspringt unkoordinierten Initiativen der Beschäftigten und reagiert auf veränderte Arbeitsanforderungen. Huy und Mintzberg betonen das Wechselspiel der Wandlungsbewegungen: *”This is not to argue that companies should abandon dramatic initiatives, but rather that lasting, effective change arises from the natural, rhythmic combination of organic and systematic change with the well-placed syncopation of dramatic transformation.”* (2003. S. 84).

Gemeinsame und abweichende Interessen

Die skizzierten Wandlungsbewegungen weisen nicht nur unterschiedliche Reichweiten auf, sie gehen auch von verschiedenen Interessengruppen im Unternehmen aus: Dramatischer Wandel wird von der Geschäftsleitung angestoßen, systematischer Wandel vom mittleren Management kontrolliert, und organischer Wandel hat seine Wurzeln in der breiten Belegschaft. Im "rhythm of change" ist so zwar die Option der Integration abweichender Interessen angelegt, aber die damit verbundene Machtdynamik bleibt unberücksichtigt – wie in vielen Change-Konzepten.

Change-Projekte bemühen zur Mobilisierung der Belegschaft gerne Gemeinschaftsmetaphern: von Power-Teams ist etwa die Rede oder von dem Boot, in dem alle sitzen. Sie unterstellen damit grundlegende Übereinstimmungen der Interessen bezüglich der Veränderungsabsicht. Veränderungsprojekte berühren freilich die Interessenlagen der Beteiligten in ganz unterschiedlicher Weise. Die Hoffnungen oder Befürchtungen, die sich mit ihnen verbinden, gehen oft weit auseinander. Die Sozialwissenschaften gehen von der Gleichzeitigkeit gemeinsamer und abweichender Interessen in Organisationen aus. Übereinstimmende Interessen resultieren aus kooperativen Anstrengungen und vereinten Zielsetzungen – vom Erreichen konkreter Arbeitsergebnisse bis zur Sicherung des Unternehmenserfolgs. Abweichende Interessen können Ausdruck von Machtstrukturen oder von Konkurrenzsituationen sein und sich in Verteilungskämpfen um knappe Ressourcen äußern.

Mit dem sozialen Wandel der letzten Jahrzehnte sind die Interessenkonstellationen im Unternehmen weder einfacher noch übersichtlicher geworden. Die Heterogenität von Interessen der Beschäftigten nimmt als Folge individualisierter Lebensmuster zu. Vielfach werden gerade an die eigene Arbeit erweiterte Ansprüche gestellt, etwa mit steigenden Erwartungen an sinnvolle Aufgaben oder an die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Häufig sind Interessenlagen in sich widersprüchlich, beispielsweise wenn Mitarbeiter gleichzeitig Karriere machen und für ihre Familie da sein wollen. Und sie sind variabel und verändern sich im Verlauf des Berufslebens oder mit wechselnden Arbeitsaufgaben. Nur teilweise gründen diese Interessenlagen in kollektiven Strukturen, zum Beispiel in grundlegenden Interessen als Arbeitnehmer oder als Angehörige einer Berufsgruppe. In der Regel überlagern sich verschiedene Anspruchsmuster und bündeln sich in individuellen Mischungen.

Wir haben es also mit komplexen Konstellationen zu tun, in denen schon die Klärung der eigenen Interessen schwierig genug ist, während sich die Interessen anderer Akteure nur teilweise erschließen. Sie fallen im Arbeitsalltag oft kaum mehr auf, weil sich stabile Arrangements etabliert haben, die unterschiedliche Interessen per Kompromiss und Zugeständnis integrieren. Change-Projekte aber stellen solche Arrangements in Frage;

sie tangieren ein breites Spektrum von Interessen und bringen eingefahrene Interessenkonstellationen (gewollt und ungewollt) in Bewegung. Gemeinsame wie abweichende Interessen werden wieder bewusster wahrgenommen, es entsteht neuer Aushandlungsbedarf. Dieser Prozess kann dauern: Hoffnungen und Befürchtungen wuchern oft zu Beginn eines Change-Prozesses, aber Interessen klären sich erst mit der Zeit. Wer Veränderungsprojekte initiiert, bewegt sich also auf ungewissem Terrain, das nur allmählich klarere Konturen gewinnt.

In solchen ungeklärten Situationen gedeihen offene oder verdeckte Machtspiele, in denen es weniger um Inhalte als um Einflussbereiche geht. Change-Projekte eröffnen innerhalb wie außerhalb der offiziellen Projektinstitutionen erweiterte mikropolitische Verhandlungsarenen. Neben die institutionalisierten Entscheidungs- und Aushandlungsroutinen, die mit eingeschränkter Wirkung weiterhin funktionieren, treten neue Verhandlungs- und Machtfelder. Die Inhaber von Führungspositionen fürchten um ihren Einfluss und entwickeln Strategien zur Machtsicherung. Change-Manager erhalten zumindest zeitweise erhebliche Gestaltungsmacht, stehen aber unter hohem Erfolgsdruck. Andere Beteiligte erwarten persönliche Gewinne oder Verluste, die sie zu steigern oder zu begrenzen versuchen. In dieser Konstellation liegt es nahe, abweichende Interessen als Widerstand zu identifizieren .

Überwindungs- oder Adaptionmodell?

Die Beratungsliteratur verweist regelmäßig – häufig zur Erklärung von Umsetzungsproblemen – auf Widerstände: von gewohnheitsmäßigen Blockierern bis zu unentschlossenen Entscheidern. Mit Vorliebe wird das mittlere Management zur "Lähmschicht" erklärt, weil es sich Veränderungsanliegen aus eigennütigen Machtkalkülen in den Weg stelle. Die Kennzeichnung abweichender Interessen als Widerstand ist kein objektives Merkmal, sondern eine vom Standpunkt abhängige Definition. Sie benennt einen Interessenkonflikt aus Sicht derjenigen, die Hindernisse in ihrer Veränderungsabsicht wahrnehmen. Diese fallen bei Change-Prozessen besonders auf, weil ambitionierte Veränderungsanliegen unter hohem Zeitdruck verfolgt werden.

Die Rede vom Widerstand im Change-Prozess ist also eine soziale Konstruktion, die zumeist den Interessen der Veränderer folgt: Indem sie divergente Bestrebungen zum Widerstand erklären, sprechen sie ihnen die Legitimität ab. Legitimitätsansprüche sind ein wesentlicher Bestandteil des Machtspiels. Wer für sich legitimes, also auf eine anerkannte Ordnung gründendes Handeln reklamieren kann, erweitert seine Machtbasis. Während in bürokratischen Organisationen lange Zeit den Veränderungswilligen die Legitimität abgesprochen worden ist, hat sich dieses Verhältnis in Change-Projekten umgekehrt. Change-Ansprüche sind gesellschaftlich inzwischen so unbestritten, dass sie – die Unterstützung der Unternehmensleitung vorausgesetzt – relativ unabhängig von konkreten Veränderungsabsichten mit prinzipieller Anerkennung rechnen können.

Welche Widerstände lassen sich typischer Weise identifizieren? Am Beispiel der Einführung von Entscheidungsunterstützungssystemen für die Personalplanung hat Andreas Schirmer (2000) untersucht, welche Argumente einer Innovation entgegengehalten werden. Er ermittelt *Widerstände auf allen Ebenen* (S. 343f): Die Entscheider äußern Zweifel an der Anwendbarkeit der Innovation, an der Kompetenz der Innovatoren und hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Selbst die an der Entwicklung und Umsetzung Beteiligten haben Zweifel an der Funktionsfähigkeit, vor allem aber lassen sie Befürchtungen von Überforderung und Einflussverlust erkennen. Bei den Betroffenen findet Schirmer Gefühle des Ausgeliefertseins und Zweifel an ausreichender Interessenberücksichtigung. Die Art der Bedenken variiert mit der Betroffenheit: Die Entscheider haben primär kognitive Vorbehalte, Beteiligte und Betroffene zeigen sich stärker emotional involviert, weil die Innovation massiv in ihren Arbeitsalltag einzugreifen droht.

Schirmer weist darauf hin, dass diese Widerstände nicht nur aus Sicht der Akteure verständlich sind, sondern dass sie auch *für die Innovation positive Funktionen* erfüllen können, "indem sie zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Innovation zwingen und damit Verbesserungspotenziale aufdecken" (S. 345). Mit ähnlicher Intention haben ?? Dent und ?? Goldberg (1999) die in der Managementlehre verbreitete Argumentationsfigur "resistance to change" einer grundlegenden Kritik unterzogen. Ihnen zufolge richten sich Widerstände in der Regel nicht gegen den Wandel generell, sondern gegen konkret erwartete Nachteile: "People may resist loss of status, loss of pay, or loss of comfort, but these are not the same as resisting change." (S. 26) Sie plädieren dafür, im Veränderungsprozess gezielt auf spezifische Bedenken der Betroffenen einzugehen, anstatt sie pauschal als Wandlungsgegner abzustempeln.

Im Anschluss an solche Analysen lassen sich in modellhafter Zuspitzung zwei Formen des *Umgangs mit abweichenden Interessen* in Veränderungsprozessen unterscheiden: die Überwindungsstrategie und die Adaptionsstrategie. Erstere setzt auf die *Überwindung von Widerstand* durch Informations- und Überzeugungsarbeit einerseits und Machtmittel andererseits (Bild 1). Ein typisches Change-Szenario startet mit hohem Überzeugungsaufwand, um die unbedingte Zustimmung der Betroffenen zu erlangen; bleibt diese aus, werden direkte oder indirekte Druckmittel aufgeföhren. Die Betroffenen indes sehen sich durch solche Projektinszenierungen einem Begeisterungszwang ausgesetzt, der wenig Raum für ihre (berechtigten oder unberechtigten) Bedenken lässt. Sie reagieren oft ausweichend und abwartend, stellen sich dem Wandel nicht entgegen (um nicht die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen), aber unterstützen ihn auch nicht aktiv: Mit Scheinakzeptanz lässt sich Zeit gewinnen. Kommen schließlich doch Machtmittel zum Einsatz, sehen sie sich in ihren ursprünglichen Bedenken bestätigt. Widerstand wird so zur Selffulfilling Prophecy: Für die Change-Manager bewahrheitet sich ihr Argwohn vom Widerstand der Betroffenen, diese wiederum fühlen sich überfahren und erkennen wenig Anlass zur Preisgabe ihrer distanzierten Haltung.

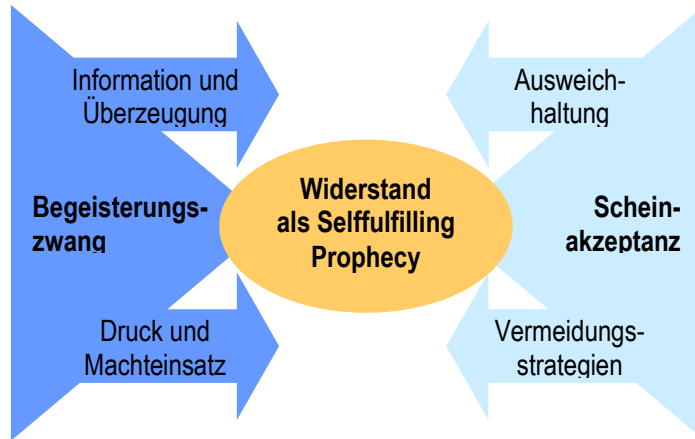


Bild 1: Die Überwindungsstrategie

Die *Adaptionsstrategie* verzichtet nicht auf Information und Macht der Change-Manager, koppelt diese aber an einen Prozess wechselseitiger Anpassung, der die Einwände der Betroffenen zu integrieren sucht (Bild 2). Die konstruktive Einbindung abweichender Interessen zur Verbesserung der Innovation setzt freilich die Bereitschaft zu grundlegenden Modifikationen des Veränderungsanliegens voraus. Kennzeichen des Adaptionsmodells ist die *Reziprozität der Anpassungserwartungen*: Change-Manager fordern die Adaption der Innovation durch die Betroffenen ein und sind im Gegenzug zu substantiellen Anpassungen der Innovation an die Anliegen der Betroffenen bereit. Schirmer (2000) zeigt exemplarisch, wie Zweifel und Ängste durch Anpassungen der Innovation konstruktiv gewendet werden können. Das beiderseitige Entgegenkommen in der Machtdimension wird durch wechselseitige Information unterstützt: Die Betroffenen investieren Wissen und Kompetenz für eine erfolgreiche Adaption und erwarten dafür transparente und begründete Information zum geplanten Vorgehen. Machtspiele und Interessendivergenzen verschwinden nicht in diesem Wechselspiel, lassen sich aber durch Kooperation und Adaption immer wieder begrenzen.

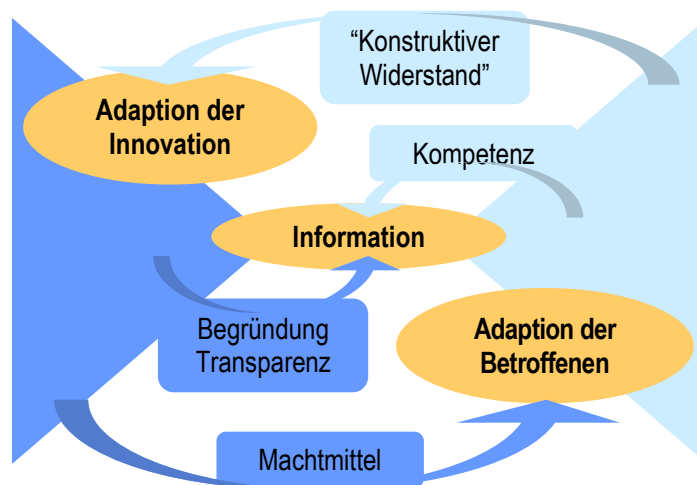


Bild 2: Die Adaptionsstrategie

In der Regel liegen Change-Prozesse wohl zwischen diesen modellhaften Polen. Viele Change-Manager würden sich vermutlich eher zur Adaptionstrategie bekennen. Die Forschungsbefunde lassen allerdings annehmen, dass sie sich im Prozessverlauf weit mehr der Überwindungsstrategie annähern, als ihrem Selbstverständnis entspricht. Diese Kursabweichung ist zwei Aspekten der sozialen Dynamik einer wechselseitigen Anpassung geschuldet: Erstens lassen sich abweichende Interessen konstruktiv nur integrieren, wenn der Aushandlungsprozess offen ist; das adaptierte Ergebnis kann dann weit ab vom Planziel liegen. Und zweitens ist dafür die Bildung von Vertrauen erforderlich, und die braucht Zeit; erst nach mehreren Abstimmungszyklen entsteht die gewünschte kooperative Dynamik. Change-Prozesse aber stehen unter Zeit- und Erfolgsdruck: In der Praxis scheitert die Adaptionstrategie weniger am guten Willen als an mangelnder Geduld und Flexibilität der Ziele. Für eine allmähliche Annäherung mit Bewegungen vor und zurück und mit offenem Ausgang bleibt im Change-Prozess selten Raum.

Akzeptanz = Einverständnis trotz abweichender Interessen

In der Überwindungsstrategie ist noch ein weiteres Kooperationshindernis angelegt: Die bloße Definition von Widerstand wirkt polarisierend, weil sie die Haltungen zum Wandel in Pro und Contra, Befürworter und Gegner unterteilt. Diese Entgegensetzung wird den vielfältigen Einstellungen der Betroffenen zum Change nicht gerecht. In Studien zu Veränderungsprozessen finden sich weniger Hinweise auf offenen Widerstand als auf verbreitete *Skepsis*: Betroffene sind nicht grundsätzlich dagegen, bleiben aber unsicher bezüglich der persönlichen Folgen, haben in einzelnen Punkten Vorbehalte und reagieren zunächst zurückhaltend. In eine *Verweigerungshaltung* gehen sie nur, wenn über ihre Bedenken hinweg gegangen und ohne substanzielles Entgegenkommen der Anpassungsdruck einseitig verstärkt wird. Selbst dann bleibt *Widerstand* in Form aktiver Gegenwehr die Ausnahme, die nur dann eintritt, wenn essenzielle Interessen tangiert werden. Das Spektrum der Ablehnung aufgrund abweichender Interessen reicht also von Skepsis über Verweigerung bis zum Widerstand. Die Unterschiede sind beträchtlich und sollten durch einen pauschalen Widerstandsbegriff nicht nivelliert werden.

Selbst auf Seiten der Change-Befürworter ist in der Forschung selten pure Begeisterung zu verspüren. Auch wer für den Wandel ist, bleibt nicht ohne Vorbehalte und übersieht nicht mögliche Probleme. *Akzeptanz* ist eine verbreitete Haltung, die dem Veränderungsanliegen grundsätzlich zustimmt, ohne die teilweise davon abweichenden eigenen Interessen aus dem Blick zu verlieren. Einverständnis trotz abweichender Interessen erscheint in Anbetracht der inneren Widersprüchlichkeit und Dynamik von Interessenlagen keineswegs inkonsequent. Gerade in unübersichtlichen Situationen eröffnet diese Haltung unterschiedliche Entscheidungspfade. Ist Akzeptanz die typische Zustimmungform von Betroffenen, so zeigen Change-Manager eher *Commitment* im Sinne entschiedener Befürwortung, die aktives Engagement und eigene Initiativen für den

Veränderungsprozess einschließt. Noch einen Schritt weiter geht der *Enthusiasmus* als unbedingte Zustimmung, die (komplementär zum aktiven Widerstand) energisches Vorgehen mit geringer Bereitschaft zu Handlungsalternativen verbindet.

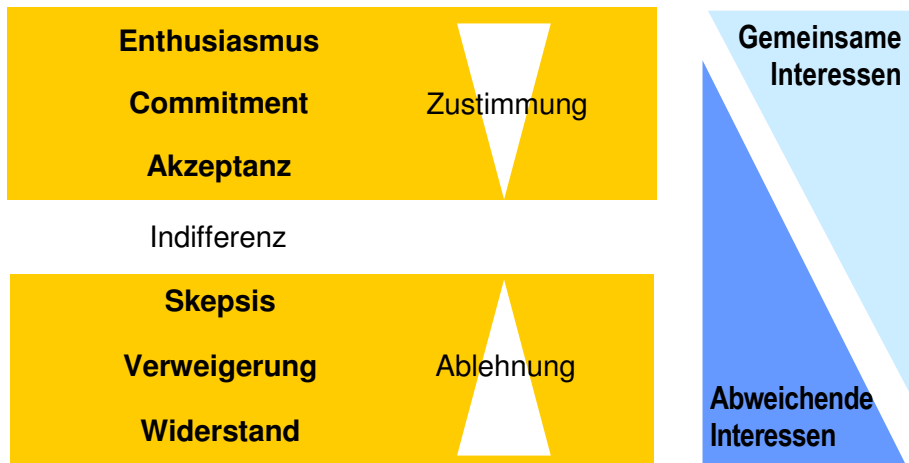


Bild 3: Haltungen zum Change-Prozess

Diese Skizze fügt sich im Überblick (Bild 3) zu einer gestuften Skala der Haltungen zu Veränderungsprozessen mit den beiden Bereichen der Zustimmung und der Ablehnung (und einer Zone der Indifferenz als unentschiedener, unbeteiligter Haltung dazwischen). Die Abstufungen in beiden Bereichen bringen das Verhältnis gemeinsamer und abweichender Interessen zum Ausdruck:

- Enthusiasmus und Widerstand gründen in eindeutigen Interessenlagen: Sie stimmen entweder mit dem Veränderungsanliegen überein oder sie stehen ihm entgegen.
- Commitment und Verweigerung bleiben in der Interessenposition klar, lassen jedoch Raum für Zweifel am eigenen Standpunkt, weil an dessen Peripherie abweichende Interessen aufscheinen.
- Zwischen Akzeptanz und Skepsis ist die Differenz nicht mehr groß: Im einen Fall überwiegen die gemeinsamen, im anderen die abweichenden Interessen; für beide aber ist die Mischung charakteristisch und lässt Bewegungen in jede Richtung zu.

In einer typischen Change-Konstellation liegen die Haltungen von Change-Managern und Betroffenen in verschiedenen Segmenten dieses Spektrums: Bei ersteren überwiegt das Commitment (mit Tendenzen zum Enthusiasmus in der Anfangsphase), bei letzteren herrschen Skepsis und Zurückhaltung vor (mit Schwankungen in Richtung Akzeptanz oder Verweigerung). Die geschilderte Machtdynamik begünstigt in vielen Fällen die *Polarisierung der Haltungen*: Aufgrund ihres eigenen Commitments deuten Change-Manager abweichende Interessen der Betroffenen, wie sie in den Haltungen der Akzeptanz und der Skepsis zum Ausdruck kommen, als Widerstand und treiben viele damit in

eine Verweigerungshaltung. Da sie mit einer offenen Distanzierung weitere Druckmittel auf sich zu lenken fürchten, reagieren diese Betroffenen mit Scheinakzeptanz, nämlich äußerer Zustimmung bei innerer Verweigerung. Damit versuchen sie, sich selbst (und ihren abweichenden Interessen) treu zu bleiben, ohne größere Risiken einzugehen.

Ein charakteristisches Beispiel ist die Bewältigungsstrategie BOHICA: *”bend over, here it comes again”* (the wind of change). Mit dieser zwischen Indifferenz und Verweigerung changierenden Haltung (Bild 4) gehen Betroffene immer neuen Veränderungsanforderungen aus dem Weg und lassen sie damit ins Leere laufen. BOHICA resultiert aus fehlendem „rhythm of change“: Erfahrungen mit geplantem Wandel werden nicht aufgearbeitet und mit emergenten Tendenzen nicht abgestimmt. Auch ursprünglich interessierte Betroffene entwickeln sich zu entnervten Beobachtern – im Originalton: *”After a while you do not give a damn. I used to be involved, but nothing came out of it.”* (Stensaker u.a. 2002, S. 304) Inger Stensaker und ihre Kolleginnen finden nur zwei wandlungsfreundliche Reaktionsmuster: Der Typus *”loyalty”* fügt sich (mit einer Akzeptanz-Haltung) neuen Anforderungen trotz wachsender Belastungen, während der Typus *”take self-control”* angesichts von Managementdefiziten die Gestaltung des Wandels selbst in die Hand nimmt. Weit häufiger sind die ablehnenden Haltungen, die von Selbstblockaden (*”paralysis”*) über BOHICA bis hin zu aktivem Widerstand (*”sabotage”*) oder zum Verlassen des Unternehmens (*”exit”*) reichen.

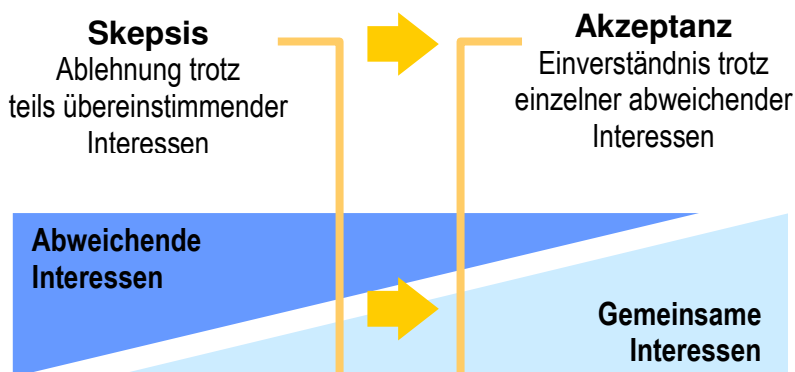


Bild 4: Change-Haltungen zwischen Zustimmung und Ablehnung

Angesichts vielfach sich überlagernder Change-Prozesse ist von einer weiten Verbreitung von BOHICA auszugehen. Forderungen nach Enthusiasmus oder Commitment wirken in dieser Situation oft überzogen und einschüchternd. Akzeptanz bleibt ein realistischeres Ziel, weil sie vorsichtiges Einverständnis unter Behauptung abweichender Interessen erlaubt. Unsere These ist: Der Veränderungsprozess kommt in Fahrt, sobald die Masse der Betroffenen *von der Skepsis zur Akzeptanz wechselt*. Dieser Weg ist auch in komplexen Interessenkonstellationen gangbar, weil er nicht eine Entscheidung für oder gegen den Wandel erzwingt, sondern die Klärung von Interessen in Aushand-

lungsprozessen nahe legt. In der skeptischen wie in der akzeptierenden Haltung stehen gemeinsame und abweichende Interessen nebeneinander; der Übergang gelingt schon dann, wenn einzelne der abweichenden Anliegen in den Change-Prozess integriert werden. Für eine derartige Adaptionstrategie reichen Commitment auf Seiten der Change-Manager und Akzeptanz auf Seiten der Betroffenen aus.

BOHICA? Communicate!

Wer offene, ehrliche, geduldige Veränderungskommunikation fordert, wird selten auf expliziten Widerspruch stoßen. Gleichwohl finden sich in Studien zu Change-Prozessen wenig Hinweise auf eine entsprechende Praxis: Die Betroffenen beklagen in vielen Fällen fehlende oder späte Information, mangelnde Mitwirkungsmöglichkeiten oder undurchschaubare Entscheidungsabläufe. Die Adaptionstrategie erfordert offene Kommunikation, ehrlich gemeinte Beteiligung und geduldige Aushandlung. Der Weg von der Skepsis zur Akzeptanz setzt die Rhythmisierung des Wandels, die Anerkennung von Interessendifferenzen und ständige wechselseitige Abstimmungsprozesse voraus. Eigene Interessen transparent zu machen und abweichende Interessen ernst zu nehmen, das sind Kommunikationsaufgaben. Bewähren müssen sie sich aber im Aushandlungsprozess im Adaptionsverhalten und in der Veränderungsbereitschaft der eigenen Position.

Als Einverständnis trotz abweichender Interessen droht Akzeptanz permanent missverstanden zu werden – entweder als Übereinstimmung oder als Zurückweisung. Durch offen geführte Kommunikation und ehrlich gemeinte Beteiligung lässt sich dieser Balanceakt flexibel gestalten. Diese Forderung betrifft zunächst das Vorgehen im Change-Projekt (siehe Kieser, Hegele, Klimmer 1998). Sie gilt darüber hinaus aber auch für die interne Unternehmenskommunikation und für die alltägliche Führungskommunikation. Kommunikation und Beteiligung sind Fragen der Unternehmenskultur und nicht nur der Change-Architektur. In komplexen Macht- und Interessenkonstellationen, wie sie für Veränderungsprozesse typisch sind, gibt es immer wieder Anlass zu Mutmaßungen über die tatsächlichen Absichten der Gegenseite. Stimmigkeit und Kongruenz des Handelns in allen Bereichen entziehen derartigem Argwohn die Grundlage.

Abschließend sollen zwei Praxisbeiträge aus dem des weltfremden Idealismus gänzlich unverdächtigen Harvard Business Review diesen Anspruch untermauern. Michael Beer und Russell A. Eisenstat (2004) leiten die Unternehmensberatung “Center for Organizational Fitness” in Boston. Sie haben einen Prozess zur Strategiekklärung erarbeitet und in den letzten 15 Jahren in über 150 Unternehmen erprobt, der vor allem auf ehrliche Kommunikation zwischen Management und Belegschaft setzt: “Business and the people inside them don’t change unless they have the courage to confront difficult truths.” (S. 83) Zum selben Ergebnis kommt Ginger L. Graham (2002) aufgrund ihrer Erfahrung als Bereichsleiterin der Guidant Corporation, eines Medizintechnik-Konzerns mit Sitz in

Indianapolis: "I want to make a case for telling the truth – something that's hard to argue with but often difficult to do." (S. 42)

Beide Ansätze beschreiben Wege zu wechselseitiger Offenheit, auch wenn sie für beide Seiten ungewohnt und riskant ist. Beer und Eisenstat (2004) propagieren öffentliche Kommunikation zu zentralen Themen sowie Schutz für alle Beschäftigten, die unbequeme Wahrheiten aussprechen: "Enable truth to speak to power." (S. 87) Graham (2002) verlangt von der Unternehmensleitung die aufrichtige Übermittlung von unliebsamen Informationen und Pläne, welche die Belegschaft meist ohnehin schon ahnt – nicht zuletzt, um unkontrollierter Gerüchtebildung vorzubeugen. Nur wer ehrlich informiere, könne Engagement erwarten: "Trade truth for solutions!" (S. 44) Beide Ansätze sehen Vermittler aus dem mittleren Management vor, welche den Kommunikationsprozess organisieren und strukturieren – und Informationen so aufbereiten, dass sie "oben" wie "unten" verstanden werden. Sie fordern damit eine das ganze Unternehmen umspannende Kommunikationskultur.

Die Wahrnehmung und Anerkennung von Machtpositionen und Interessendifferenzen steht offener Kommunikation und ernst gemeinter Beteiligung nicht im Wege. Den Beteiligten am Change-Prozess ist sehr wohl bewusst, dass sie sich nicht in idealen Gemeinschaften bewegen, sondern um Ausgleich und Verständigung in ungleich strukturierten Macht- und Interessenkonstellationen ringen. Unterschiede und Probleme sollen weder ausgeblendet noch aufgelöst, sondern im gegebenen Rahmen zum Gegenstand der Aushandlung gemacht werden. Auf den ersten Blick mag die Sicherung von Akzeptanz als ein bescheidenes Ziel erscheinen. Soll Akzeptanz aber unter wechselnden Change-Anforderungen dauerhaft konsolidiert werden, setzt sie nicht weniger voraus als den Wandel der Kooperationskultur.

Literatur

- Becker, Thomas 2004: Nichts Neues ohne Blick zurück. Zwischen Kontinuität und Wandel muss dynamisches Gleichgewicht herrschen. In: *OrganisationsEntwicklung*, 4-04, S. 4-13.
- Beer, Michael and Eisenstat, Russell A. 2004: How to Have an Honest Conversation about Your Business Strategy. In: *Harvard Business Review*, Vol. 82, Issue 2, pp. 82-89.
- Böhm, Sabine, Herrmann, Christa, Trinczek, Rainer 2004: Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells. Berlin: edition sigma.
- Dent, Goldberg 19
- Faust, Michael, Jauch, Peter, Notz, Petra 2000: Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum "internen Unternehmer". München, Mering: Hampp.
- Giddens 1984

- Graham, Ginger L. 2002: If You Want Honesty, Break Some Rules. In: Harvard Business Review, Vol. 80, Issue 4, pp. 42-47.
- Huy, Quy Nguyen and Mintzberg, Henry 2003: The Rhythm of Change. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 44, No. 4, pp. 79-84.
- Kieser, Alfred, Hegele, Cornelia, Klimmer, Matthias 1998: Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kotthoff, Hermann 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick 2003: Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Kühl, Stefan 1994: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie. Frankfurt am Main & New York: Campus.
- Kühl, Stefan 2002: Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Frankfurt am Main & New York: Campus.
- Ortmann, Günther, Windeler, Arnold, Becker, Albrecht, Schulz, Hans-Joachim 1990: Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pongratz, Hans J., Voß, G. Günter 2003: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Schirmer, Andreas 2000: Widerstände gegen Innovationen. In: zfo, Jg. 69, Heft 6, S. 340-348.
- Simon 1981
- Stensaker, Inger et al. 2002: Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. In: Organizational Dynamics, Vol. 31, No. 3, pp. 296-312.