

# Widerstände vermeiden durch Opportunismus

Die Einführung von Neuerungen in Unternehmen muss nicht nur qualitativen Anforderungen genügen, sondern zunehmend auch unter dem Gesichtspunkt der Zeit- und Kosteneffizienz beurteilt werden. Damit wird der Umgang mit Widerständen gegen den Wandel zu einem wichtigen Erfolgsfaktor: Weniger die Überwindung von Barrieren als vielmehr deren «opportunistische» Verminderung ermöglicht eine Effizienzsteigerung im Change Management.

Prof. Dr. Michael Reiss,  
Dipl.-Kfm. Ulrich Zeyer,  
Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart

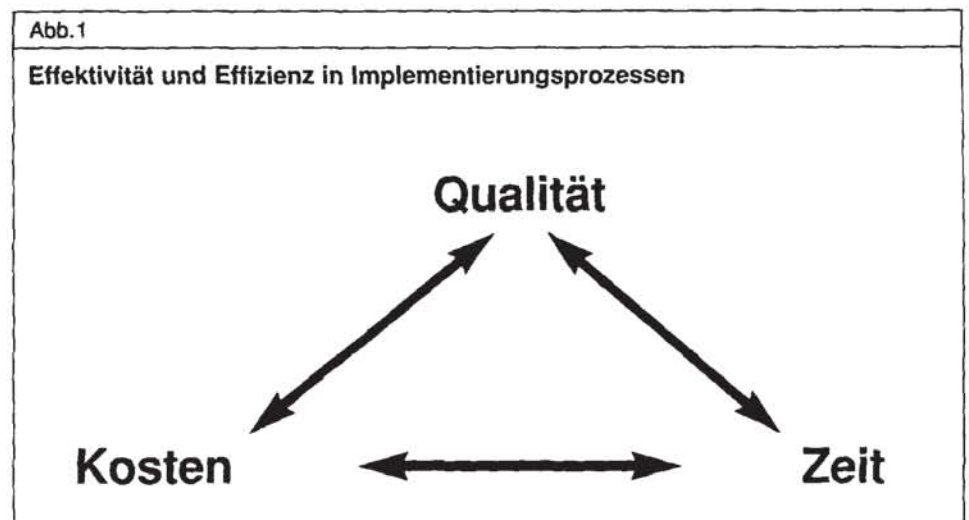
DK 65.012.43:159.9

**B**eständig ist allein der Wandel. Nimmt man diese Lebensweisheit wörtlich, so wird das Management des Wandels zum *Tagesgeschäft* in unseren Unternehmen. Besonders in Krisenzeiten wird sehr viel Zeit, Energie und vor allem Geld in breit angelegte Restrukturierungsprojekte investiert. Deren Palette umfasst zur Zeit vor allem TQM-Initiativen, «Fitnesskuren», Reengineering-Programme, Segmentierungsvorhaben und Offensiven zum Kulturwandel. Die Einführung und Umsetzung solcher Projekte hat als Managementjob gegenüber der traditionellen Konzeption eine wesentliche Aufwertung erfahren. Parallel dazu entdeckte die Beratungsbranche die Implementierungsarbeit als zusätzliches Standbein. Alle renommierten Beratungshäuser bieten heute verstärkt Dienstleistungen in Sachen Überzeugungsarbeit und Projektorganisation sowie Schulungen für ein professionelles Change Management an.

## Fokussierung auf Zeit- und Kosteneffizienz

Hauptanliegen eines jeden Einführungsprojekts ist es, die Akzeptanz der Neuerung durch die Betroffenen her-

beizuführen. Zu diesem Zweck muss sich der «Change Agent» vor allem mit Widerständen gegen den Wandel auseinandersetzen. Das Spektrum umfasst mangelnde Lernfähigkeit, Besitzstandswahrung, Trägheit, Festhalten



**„Hauptanliegen eines jeden Einführungsprojekts ist es, die Akzeptanz der Neuerung durch die Betroffenen herbeizuführen“**

am Status quo. Ängste, Verkrustung und Reaktanz.

Der Erfolg der Umsetzungsarbeit muss sowohl an deren *Effektivität* (die richtigen Einführungsmaßnahmen durchführen) als auch an deren *Effizienz* (die Einführungsmaßnahmen richtig durchführen) gemessen werden. Zwischen diesen gängigen Anforderungen existieren bekanntlich Spannungsfelder, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

Bis anhin wird der Erfolg von Implementierungsvorhaben vorwiegend nach der *Qualität der Einführung* (Effektivität) beurteilt. Widerstände gegen neue Organisationsformen, Arbeitssysteme, Entgeltkonzepte, EDV-Konfigurationen usw. werden weitgehend ohne Rücksicht auf *Zeit* und *Geld* (Effizienz) beseitigt. Diese einseitige Ausrichtung wird dem Charakter von Change Management spätestens dann nicht gerecht, wenn Veränderungen nicht mehr bloss im Fünfjahresrhythmus, sondern mehr oder weniger permanent auf der Tagesordnung stehen. In diesem Fall müssen die Führungsaktivitäten auch den Forderungen nach *Kosten- und Zeiteffizienz* genügen. Diese Erkenntnisse werden gegenwärtig in der Praxis zumindest ansatzweise umgesetzt. Man denke beispielsweise an Bestrebungen zum Aufbau eines Projektcontrollings oder eines Speed-Managements in Projekten.

**Wunsch und Wirklichkeit in Sachen Change Management**

Mit der Änderung des Blickwinkels in Richtung *Effizienz* stellt sich gleichzeitig die Frage nach dem passenden Instrumentarium für kostengünstigere und beschleunigte Umsetzungsarbeit. Eine Bestandsaufnahme verdeutlicht, dass sich hier zwei denkbar gegensätzliche Arten, mit Widerständen umzugehen, entwickelt haben.

■ Auf der einen Seite besteht der vom Gedankengut der Organisationsentwicklung geprägte Wunsch nach einer betont rationalen und anspruchsvollen Handhabung von Widerständen. Angelpunkte eines solchen wissenschaftlich fundierten Change Management sind *Kommunikation* und *Partizipation*, wozu *Aufklärungsarbeit*, *frühzeitige Einbeziehung* und *Unterrichtung* der Betroffenen, *Festsetzung von Zielen*, *Offenlegung von Problemen* usw.

gehören. Mit diesen Massnahmen will man primär eine Sogwirkung hin zur Neuerung erzeugen.

■ Im Gegensatz dazu steht die *Wirklichkeit*. Das Management operiert bei der Einführung einer Neuerung bevorzugt mit Druckmitteln, um Barrieren aus dem Weg zu räumen: Verunsicherung und Erpressung der betroffenen Mitarbeiter, Provokation von Ängsten, Geheimhaltung von Fakten, «Bombenwurf-Strategien» usw.

Keiner der beiden Ansätze kann voll überzeugen. Einerseits macht es wenig Sinn, missionarisch immer wieder mehr *Kommunikation* und *Partizipation* zu fordern. Andererseits haben Strategien der *Überrumpelung* und *Vernebelung* oft den Nachteil, dass sie nur vordergründig wirken und somit keine nachhaltige Akzeptanz herbeiführen. Es muss daher nach einem dritten Weg Ausschau gehalten werden, wie Einführungsarbeit effizient geleistet werden kann.

**Opportunismus: ein Ausweg**

Das Grundprinzip einer auf günstige Gelegenheiten (Opportunitäten) ausgerichteten Implementierungsarbeit lautet: Es ist effizienter, *Situationen mit geringem Widerstand* für ein Change Management zu nutzen, als *grosse Widerstände* zu überwinden. Opportunismus in der Umsetzungsarbeit bedeutet folglich die *Entdeckung oder Schaffung günstiger Kontextgegebenheiten*, in denen keine oder nur geringe Opposition auftritt. Zu solchen Gegebenheiten zählen beispielsweise Mitarbeiter mit hoher *Lernfähigkeit*, keine Notwendigkeit für «Entlernprozesse» sowie bescheidene Ansprüche auf *Besitzstandwahrung*.

Die etwas provokative Bezeichnung «Opportunismus» beinhaltet einerseits eine Absage an die praxisfernen missionarischen Strategien der Organisationsentwicklung. Andererseits

darf man darin aber auch nicht eine ketzerische Befürwortung von zweifelhaften Praktiken sehen. Auch der Verdacht, dass mit Opportunismus der Weg des geringsten Widerstands gegangen werde, ist unbegründet. Die folgenden Überlegungen zeigen, dass eine kosten- und zeiteffiziente Implementierungsarbeit letztlich nicht auf opportunistische Vorgehensweisen verzichten kann.

**Günstige Kontextgegebenheiten**

**Neue Standorte**

Die Gründung neuer Standorte bietet die Möglichkeit, eine Neuerung wie z. B. Lean Production dort von Beginn an anzuwenden. Das «Entlernen» entfällt, bremsende Kräfte sind entsprechend geringer und die Umsetzung leichter. Das Fehlen von Widerständen stellt einen Standortvorteil dar, der oft stärker ins Gewicht fällt als niedrige Lohnkosten, staatliche Subventionen o. ä.

**Neue Produkte**

Die Einführung neuer Produkte oder neuer Produktgenerationen erfordert zahlreiche Anpassungen bezüglich Werkzeugen, Fertigungs- und Montageverfahren, Technologien und Arbeitsabläufen. Diese Umbruchsituation kann genutzt werden, um z. B. neue Arbeitszeitsysteme und Teamarbeit einzuführen. Bei der Implementierung der neuen Motorengeneration «Zeta II» im Ford-Werk Köln verfolgte man diese opportunistische Strategie. Mit dem Beginn der Produktion des «Zeta II» wurde ein Lean-Konzept mit dem Namen FTPM (Ford Total Productive Maintenance) eingeführt. Es war bereits für den alten Motor «V6» erprobt worden und sollte mit dem neuen Motor «Zeta II» flächendeckend angewandt werden. Bauliche Massnahmen, die aufgrund der Produktion des neuen Motors erforderlich wurden, konnten gemäss den Anforderungen des «FTPM» gestaltet werden.

**Reformfreudige Manager und Mitarbeiter**

Grosse Veränderungen stossen meist gleich zu Beginn auf einen der häufigsten Widerstände: das fehlende Com-

**„Das Management operiert bei der Einführung einer Neuerung bevorzugt mit Druckmitteln, um Barrieren aus dem Weg zu räumen“**

mitment des Managements. Soll eine Neuerung in der gesamten Unternehmung greifen, so muss das Topmanagement die nötige Durchsetzungskraft aufbringen, Ziele und Aufgaben definieren und die erforderlichen Mittel bereitstellen. Ist das «alte Management» nicht oder nur halbherzig reformbereit, können die opportunistischen Prinzipien nur von neuen Managern angewendet werden. Ein ausscheidender Vorstand wird dann bei Gelegenheit durch einen reformwilligen Nachfolger ersetzt, Führungspositionen werden nach neuen Auswahlkriterien vergeben. Ein prominentes Beispiel für eine reformorientierte Stellenbesetzungspolitik ist die Rekrutierung von Ignacio López durch VW. Durch ihn wurden die Bestrebungen in Richtung «Lean Company» entscheidend gefördert.

Eine solche Rekrutierungspraxis mündet idealerweise in eine systematische Kaderplanung für die «Topmanager von morgen». So wird beispielsweise bei der Dasa AG der Führungsnachwuchs durch das «Executive Development Program» in unternehmerischem Denken und Handeln geschult. Auf diese Weise schafft man die Basis für eine Unternehmung, die kooperativ in allen Subsystemen arbeitet.

Die skizzierten Personalkonzepte müssen auf *alle* Mitarbeiter angewandt werden. Gemäss der Faustregel «je jünger die Mannschaft, desto einfacher die Reformen» kann das Personalwesen zunächst durch eine geeignete Gestaltung des Humanressourcen-Portfolios für eine «innovationsgerechte» Altersstruktur der Belegschaft sorgen, wobei ein Know-how-Abfluss durch Trennung von geschätzten Routiniers möglichst zu vermeiden ist. Rekrutierungs- und Ausbildungskonzepte sollten deshalb proaktiv, am besten im Frühstadium oder sogar vor Beginn von konkreten Einführungsprojekten, entwickelt werden. Die Jean Walterscheid GmbH, Lohmar, beispielsweise hat ein Lernkonzept für Berufsanfänger eingeführt, das die Implementierung von Lean Management unterstützt. Kaufmännische Auszubildende des ersten Lehrjahres und gewerbliche Auszubildende des dritten Lehrjahres arbeiten eigenverantwortlich in der «Walterscheid-Juniorfirma ÜFA». Beide Berufsgruppen lernen voneinander und schaffen somit eine bessere Basis für die Kooperation zwischen kaufmännisch und technisch orientierten Mitarbeitern.

Ausserdem werden in der ÜFA soziale und kommunikative Fähigkeiten, Verantwortungsbewusstsein, Eigeninitiative und Kostenbewusstsein gefördert sowie Kritik- und Problemlösungsfähigkeit verbessert.

**Reformbereite Arbeitnehmervertreter und günstige Tarifverträge**

Bei zahlreichen Reformvorhaben erweisen sich die tariflichen Rahmenbedingungen sowie der Einfluss von Betriebsrat und Gewerkschaften als Hemmschuh. Mitunter bleibt der Geschäftsleitung nur die (vage) Hoffnung auf eine Aufweichung des Widerstands im Anschluss an die nächsten Betriebsratswahlen.

Auch der Übergang von Flächen- zu Haustarifen dient der Verminderung von Widerständen. Kann sich ein Unternehmen im Arbeitgeberverband mit seinen Vorstellungen nicht durchsetzen, lassen sich unter Umständen durch einen Austritt günstigere Reformbedingungen schaffen. Schliesslich wirkt sich auch ein Wechsel in der branchenseitigen

Tarifzugehörigkeit positiv auf die Effizienz des Change Management aus. Dieses Anliegen verfolgte etwa die IBM Deutschland mittels einer rechtlichen Verselbständigung von organisatorischen Einheiten. Für einzelne Bereiche des segmentierten Unternehmens gelten nun nicht mehr die (ungünstigen) Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie.

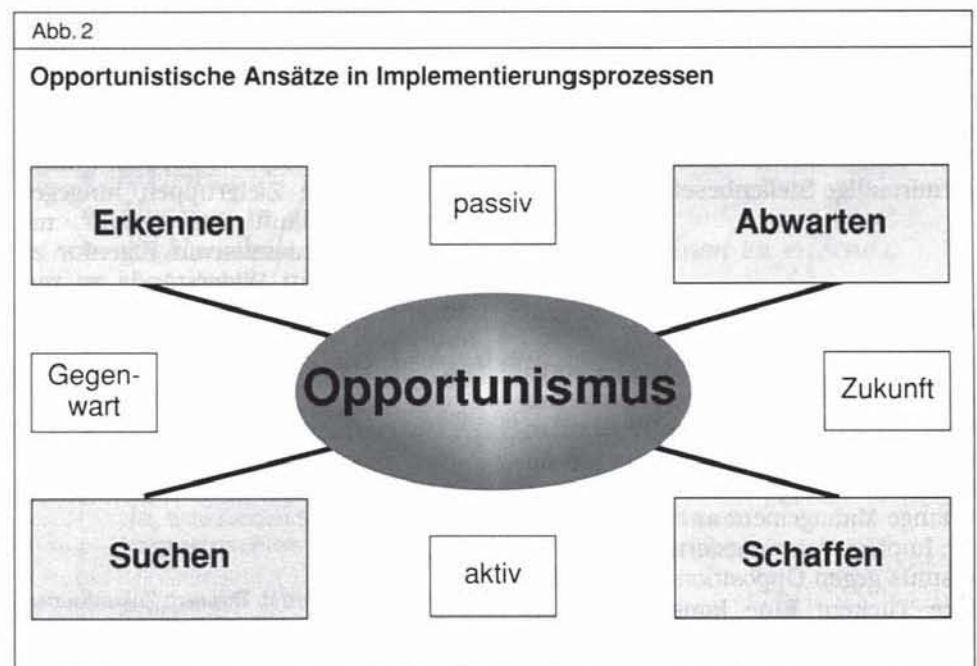
Ist die Kooperationsbasis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung grundsätzlich gegeben, hilft eine *aktive Informationspolitik*, massive Widerstände zu vermeiden.

**Konjunktur- und Strukturwandel**

Die momentane Krise schafft in vielen Unternehmen günstige Voraussetzungen, um Implementierungsvorhaben durchzuführen. Das allseits vorhandene Problembewusstsein und der Leidensdruck bei den Betroffenen erhöhen die Akzeptanz gegenüber Veränderungen.

**Günstige rechtliche Rahmenbedingungen**

Auch Änderungen in den rechtlichen Rahmenbedingungen können genutzt werden, um die Akzeptanz gegenüber Neuerungen zu erhöhen. Als 1983 für das BMW-Werk Regensburg ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt wurde, nutzte man die durch den neuen Metall-Rahmentarif vorgeschriebene Arbeitszeitverkürzung zu dessen Einführung.



„Es wäre unangebracht, den Opportunismus als Allheilmittel für alle Effizienzprobleme im Change Management anzusehen“

## Professionelle Nutzung von Opportunitäten

Aus den obigen Ausführungen wird deutlich, dass opportunistische Implementierungsarbeit nicht auf simplen Automatismen beruht, sondern durch ein solides Management-Handwerkszeug unterstützt werden muss. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die vier grundsätzlichen Arten, günstige Gegebenheiten zu nutzen:

### ■ Erkennen

In der Gegenwart zeigen sich manchmal Chancen zur Vermeidung von Widerständen, ohne dass man nach ihnen sucht. Dann kommt es darauf an, dass man diese auch als solche erkennt. Die Neugründung eines Standorts ist beispielsweise eine Chance zur Erprobung von Teamarbeit und neuen Entgeltsystemen.

### ■ Suchen

Damit man Opportunitäten nicht übersieht, hilft die aktive Suche. Im Rahmen eines solchen «Scanning» lassen sich dann z.B. charismatische Persönlichkeiten für die Leitung von Reformprojekten finden.

### ■ Abwarten

Zahlreiche günstige Gegebenheiten ergeben sich erst in der Zukunft. Die Kunst des Abwartens besteht im richtigen Timing. Dazu gehört die Wahl günstiger Startzeiten für Projekte oder auch die Nutzung der natürlichen Fluktuation in der Belegschaft.

### ■ Schaffen

Oft muss man künftige Chancen jedoch proaktiv schaffen. In diese Sparte von opportunistischen Prozeduren gehören u. a. gezielte Rekrutierungs- bzw. Abbaupraktiken sowie eine reformfreundige Stellenbesetzungspolitik.

## Grenzen des Opportunismus

Das frühzeitige Ermitteln von Opportunitäten ist mit einem vertretbaren Aufwand möglich. Dennoch wäre es unangebracht, den Opportunismus als Allheilmittel für alle Effizienzprobleme im Change Management anzusehen. Auch die Implementierungsformel «Opportunismus gegen Opposition» hat nämlich ihre Tücken: Eine konsequente Anwendung opportunistischer Prinzipien kann leicht zu einer Überkomplizierung

des Projekts und zu einer Überforderung aller Beteiligten führen. Mitunter werden von der Geschäftsleitung bewusst mehrere Umstellungen zeitgleich durchgeführt. So wurde beispielsweise im neuen Motorenwerk von KHD eine neue Motorenbaureihe mit neuer Logistik, neuer Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit) und einer neuen Mannschaft eingeführt. In solchen «Zero-Base-Situationen» muss man bedenken, dass die Projektplanung auf der grünen Wiese sowohl ein Segen als auch ein Fluch sein kann. Zwar werden Prozesse des «Entlernens» überflüssig, doch bestehen neben einem immensen Lernbedarf auch diverse Turbulenzen, welche die Fähigkeiten und die Frustrationstoleranz der Mitarbeiter oftmals übersteigen.

Gegen ein opportunistisches Vorgehen kann ausserdem die mögliche Unverträglichkeit mit der Unternehmenskultur eingewandt werden. Die Rekrutierung von Externen beispielsweise wirkt zwar wie eine Art Frischzellenkur gegen Verkrustungen. Gleichzeitig kann sie jedoch einer Unternehmenskultur widersprechen, in der die Verpflichtung zur internen Rekrutierung verankert ist («Lebenslange Beschäftigung»).

Schliesslich muss gewährleistet sein, dass opportunistische Vorgehensweisen von allen Betroffenen als «legale» Spielregeln für die Einführungsarbeit akzeptiert werden. Fühlen sich relevante Zielgruppen hingegen manipuliert, läuft man Gefahr, mit dem Opportunismus ein Eigentor zu verriesseln: Statt Widerstände zu verringern, werden zusätzliche geschaffen. □

## Literatur

G. Bihl/A. Berghahn/M. Theunert: Zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung am Beispiel BMW Werk Regensburg. In: R. Marr (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement. Berlin 1993. S. 235-254

- B. Freund: Der Weg zur Lean Company. In: M. Reiss/H. Gassert/P. Horvath (Hrsg.): Komplexität meistern - Wettbewerbsfähigkeit sichern. Stuttgart 1993, S. 63-77
- M. Kammüller: Das «Trumpf-Optimierungsprogramm». In: Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.): Lean Production. Baden-Baden 1992, S. 143-147
- H. Kirchgässner: Interessen der Beschäftigten und das neue Produktionskonzept bei der ZF. In: IAT u. a. (Hrsg.): Lean Production: Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humaner Arbeit?. Düsseldorf 1992, S. 75-80
- M. Reiss: Führungsaufgabe «Implementierung». In: Personal, 12/93, S. 551-555
- A. Ruess/S. Schlote (1993) «Es muss etwas passieren». In: Wirtschaftswoche Nr. 32 vom 6.8.1993, S. 81
- C. Tombrink: FTPM - Ford Total Productive Maintenance - am Beispiel des neuen Motorenprogrammes Zeta II. In: H. Biedermann: Instandhaltungsmanagement im Wandel. Kaizen - lean maintenance - TPM. Köln 1993, S. 133-157
- Top Business Industriemagazin, Verlagsbeilage, Report VII, November 1993
- M. Weber: Neue Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung durch die Lean Production - Einführung. In: IIR (Hrsg.): Personalarbeit in der Lean Production. Tagung vom 24./25.5.1993, Frankfurt 1993
- Lerninseln. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 47/19 NF (1993) 1, S. 25

## Résumé

*L'introduction de nouveautés dans l'entreprise ne doit pas seulement obéir à des exigences qualitatives, elle doit de plus en plus être appréciée sous l'aspect de l'efficacité en temps et frais. L'attitude face aux résistances au changement devient ainsi un important facteur de succès: il s'agit moins de surmonter des barrières que de les réduire de manière «opportuniste», ce qui permet d'augmenter l'efficacité dans le «Change Management».*

## Summary

*The introduction of novelties in companies is not only subject to qualitative requirements, but also has to be assessed increasingly under the aspects of time and cost efficiency. As a consequence, the handling of any resistance to the change is becoming an important factor. Rather than overcoming the barriers, it is more their «opportunistic» reduction that facilitates an increase in the efficiency of the change management.*