

Veränderungen in IT-Firmen – beteiligungorientiert umsetzen

Die Belegschaftsvertretungen von Anfang an mit im Boot

Ute Jeß-Desaever,

BTQ Niedersachsen, Oldenburg

Yvonne Bauer,

Organisationsberaterin, Bremen

Hier lesen Sie

- worauf es in einem erfolgreichen Veränderungsmanagement ankommt
- wie Beschäftigte die Phasen der Veränderung erleben und welche Kommunikationsanforderungen daraus resultieren
- wie sich Betriebs- und Personalräte eine Position und Rolle in Veränderungsprozessen erarbeiten können



© Reinhard Alff

Veränderungen sind allgegenwärtig. Eine Organisation, die sich nicht verändert, ist nicht überlebensfähig. Das gilt ganz besonders für Unternehmen in der IT-Branche, die schnelllebige Produkte verkaufen. Ob Optimierung des Anforderungsmanagements oder ITIL-Einführung, ob Reorganisationen oder Fusionen: Solche Vorhaben bewirken tiefe Einschnitte in gewachsene Strukturen und fordern die Lernfähigkeit der Mitarbeiter heraus. Dabei werden psychologische Folgen oft unterschätzt, obwohl genau diese den Erfolg der Projekte gefährden und das Betriebsklima nachhaltig belasten können. Die Autorinnen dieses Beitrags vermitteln ein Grundverständnis verschiedener Veränderungsprozesse und deren psychologische Dynamiken am Beispiel von IT-Firmen. Es werden Führungsaufgaben beleuchtet und die daraus entstehenden Spannungsfelder, in denen sich Betriebs- und Personalräte häufig wieder finden.

Nicht jeder Veränderungsprozess ruft den Betriebsrat auf den Plan. Der Handlungsbedarf der Interessenvertretung hängt vor allem von den internen Auswirkungen der geplanten Veränderung ab. Komplexe Veränderungsprozesse auf allen Ebenen professionell zu gestalten, ist eine Führungsaufgabe, die gerade in IT-Unternehmen oft nicht optimal wahrgenommen wird. Die Folgen solcher Managementfehler spürt der Betrieb nicht

nur in wirtschaftlicher Hinsicht. Zu viele und schlecht kommunizierte Veränderungsprozesse belasten die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Arbeitnehmervertreter sehen sich mit diesen Folgen konfrontiert, oft als Ansprechpartner, um daraus resultierende Konflikte zu lösen oder nachteilige Folgen für die Kollegen abzuwenden. Nur selten wird die Belegschaftsvertretung schon im Vorfeld einbezogen. Dabei besteht darin

eine große Chance, die Beschäftigten von Anfang an im Blick zu behalten.

Interessenvertretungen in der Rollenklärung

Komplexe Veränderungsprozesse wirken sich auf Strukturen, Abläufe sowie das Kompetenzerleben der Mitarbeiter aus. Sie bringen Unsicherheit und Ängste in

Typische Veränderungsprozesse

Revolutionärer Wandel

- Veränderungen, die man revolutionär nennt, wenn aus wirtschaftlichen Gründen (z. B. Sparmaßnahmen, Personalabbau usw.) ein Wandel eingeleitet wird.
- Solche Veränderungsprozesse bieten in der Regel wenig Handlungsspielräume.
- Besonders Führungskräfte der mittleren Ebene haben wenig Gestaltungsmacht, sondern sind gefordert, Vorgaben des Managements durchzusetzen.
- Ausreichende Information über Hintergründe und Entscheidungen sind wichtig für das Betriebsklima.

Evolutionärer Wandel

- Evolutionäre Veränderungen haben zum Ziel, die Organisation den Anforderungen des Markts anzupassen.
- Sie sind eher strategisch angelegt und gerade in IT-Unternehmen entscheidend fürs Überleben.
- Handlungsspielräume sind da, werden aber oft nicht gesehen bzw. aus Kostengründen nicht wahrgenommen.
- Führungskräfte brauchen Schulungen und Gestaltungsmacht.
- Die Kommunikation braucht Unterstützung von betrieblicher Seite.

onen führt. Zum anderen erfordern die Veränderungsvorhaben in der Regel eine Änderung der Verhaltensweisen der Betroffenen, damit die geplanten Projekte erfolgreich umgesetzt werden können.

Veränderungsprozesse in der Praxis

In dem Strategie-Workshop mit dem Betriebsrat eines IT-Unternehmens war diese Matrix der Ausgangspunkt, um die dort erlebten Veränderungsprozesse besser einzuordnen und reflektieren zu können (siehe Abbildung auf Seite 7 oben).

Es handelte sich hier um ein ausgeglichenes IT-Unternehmen, das mit circa 400 Mitarbeitern die Produktion und den Betrieb von integrierten Software-Systemen und Anwendungen im Dienstleistungsbereich anbietet. Bereits vier Jahre vor der Ausgründung 1996 erlebte der Unternehmensbereich EDV die Komplexität einer Fusion der Muttergesellschaft mit den Tochtergesellschaften an verschiedenen Standorten in Deutschland. Die Grün-

den Betrieb und scheitern nicht selten an unzureichender Kommunikation. Der Betriebsrat befindet sich in einem Dilemma, das seine betriebsinterne Funktion berührt: soll er seiner Kontrollfunktion nachkommen und auf die Einhaltung der Rechte der Kollegen¹ achten? Oder sorgt er intern als Veränderungsbegleiter für eine professionell gestaltete Kommunikation und eine sozialpartnerschaftliche Durchführung?

Um über die eigene Rolle in den geplanten Prozessen entscheiden zu können, müssen Interessenvertreter das Ausmaß der Folgen einschätzen können:

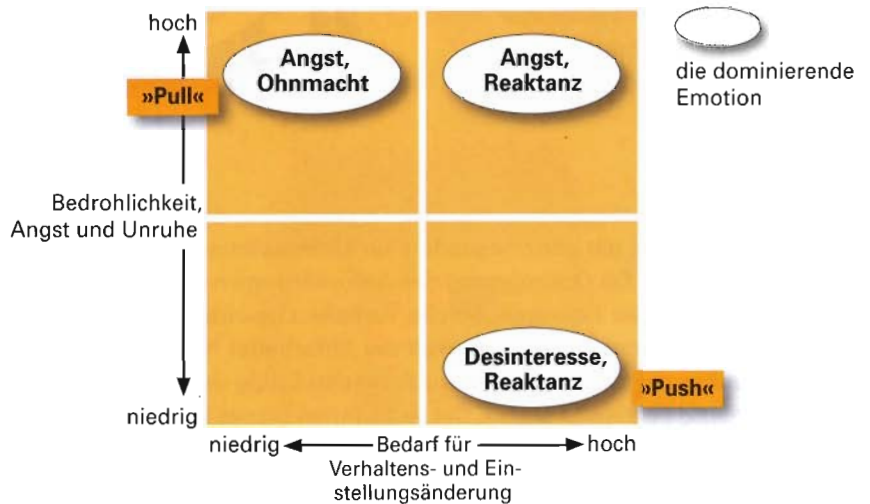
Welche Unterschiede gibt es zwischen verschiedenen Veränderungsvorhaben? Welche Bedeutung haben diese für ein IT-Unternehmen und für die Mitarbeiter? Worauf muss geachtet werden, wenn die Belegschaft aktiv in die geplanten Veränderungen einbezogen werden soll? Um auf diese Fragen gute Antworten zu finden, ist es zunächst hilfreich, Veränderungstypen zu unterscheiden (siehe Tabelle oben).

Wissen ist Macht: eine Typologie der Veränderung

Für eine grundlegende Unterscheidung in der Praxis greifen wir in Strategie-Workshops mit Belegschaftsvertretungen

auf die Change-Matrix zurück, die von Winfried Berner entwickelt wurde.²

Sie bietet die Möglichkeit, die verschiedenen Projekte in eine Typologie der Veränderung einzuordnen, um so die Handlungsoptionen einer Interessenvertretung herauszuarbeiten:

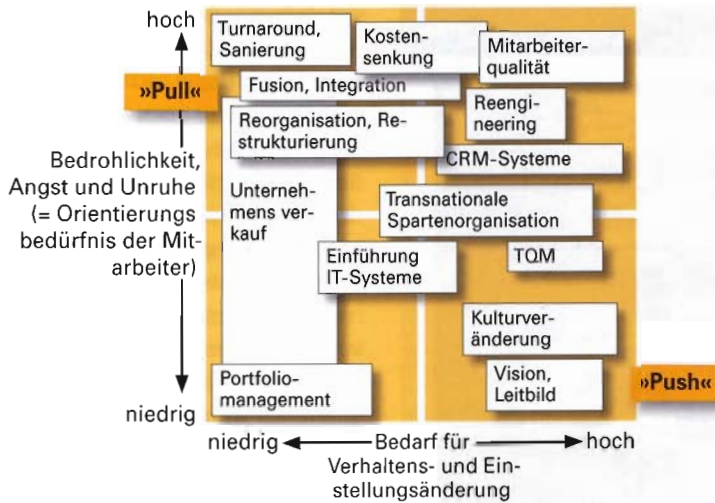


Change-Matrix nach W. Berner » www.umsetzungsberatung.de/diagnose/typologie.php

Die Matrix oben baut auf der Annahme auf, dass Veränderungsvorhaben in Unternehmen wie z. B. Prozessoptimierungen, Fusionen oder Leitbildentwicklungen unterschiedlich bedrohlich auf die Belegschaft wirken. Kollegen nehmen Veränderungen zum einen oft als Chance oder Bedrohung ihrer betrieblichen Existenz und Kompetenz(-entwicklung) wahr, was zu sehr unterschiedlichen Reakti-

tion als eigenständiges IT-Unternehmen zog einen Wechsel der Geschäftsführung nach sich. Bald sollten neue Managementstrategien umgesetzt werden: neue

1 Zur vereinfachten Lesbarkeit wird nachfolgend ausschließlich die männliche Form verwendet.
 2 Berner, CHANGE! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung, 2010, 11 ff.



Typische Veränderungsvorhaben in der Change-Matrix nach W. Berner

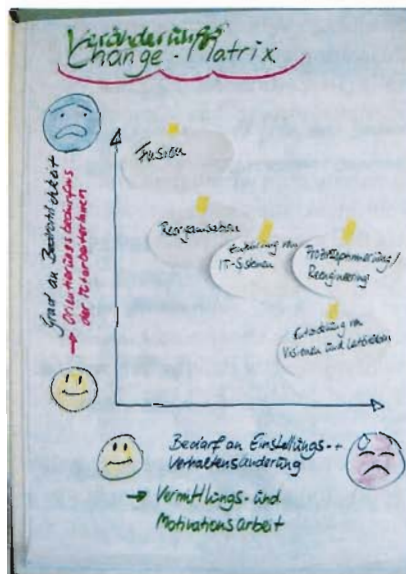
Produktions- und Programmierungskonzepte, Reorganisationen und Konsolidierungen der Anwendungslandschaften, Einführung von Zielvereinbarungen und Teamarbeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit und leistungsabhängige Entgelte.

Seit 2002 erfolgte dann ein stetiger Zuwachs des Personals um 150 % und damit einhergehend die permanente Reorganisation der Strukturen. Abteilungen kamen und gingen. 2004 ging die Kostenquote in die Höhe, es erfolgte die Zusammenlegung von IT-Diensten, die Einführung eines übergreifenden Projekt- und Anwendungsmanagements sowie schließlich die **ITIL-Zertifizierung 2008³** – und zwischen- drin noch die Befragung der Mitarbeiter zum Qualitätsmanagement und zur ISO-Zertifizierung, dazu die Optimierung der Geschäftsprozesse und der Schnittstellen zwischen Kunden und Programmierung, die Entwicklung eines Leitbildes und von Führungsgrundsätzen.

Fusion oder ITIL-Zertifizierung: Welchen Unterschied macht das überhaupt? Bei Fusionen von Unternehmen zeigt sich immer wieder, dass die größte Angst der Beschäftigten die vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes ist. Oder wie das häufigste Zitat der Kollegen für sich spricht: »Was wird dann aus mir?«

In der konkreten Erfahrung der Arbeitnehmervertretung des IT-Unternehmens bzw. in der gemeinsamen Reflexion im Workshop zeigten sich die Prozesse der Fusion und Zusammenlegung von Standorten, der Ausgründung des IT-Bereichs aus der Muttergesellschaft und die Überführung in ein eigenständiges Unterneh-

men in vergleichbaren Dimensionen. Die Sorge der Beschäftigten, den sicheren Arbeitsplatz zu verlieren oder an andere Standorte wechseln zu müssen, war extrem groß. Der Betriebsrat war damals, 1992 – 1996, stark gefordert, die nötigen Informationen von der Geschäftsführung abzuverlangen, um klar und eindeutig in der Rolle der Interessensvertretung auftreten zu können. Doch die Geschäftsfüh-



Reflexion der Veränderungsprojekte im Workshop

rung hielt lange mit der Wahrheit hinter dem Berg, was in eher »revolutionären« Veränderungsvorhaben wie Fusionen keine Seltenheit ist.

Die eingeschränkte Informationspolitik resultiert aus dem Dilemma, dass Fusionen zwar angestrebt werden, aber oft noch in der letzten Phase scheitern (siehe jüngst das Beispiel der geplatzten

Fusion der Luftfahrts- und Rüstungskonzerne EADS und BAE Systems). Um Unruhe zu vermeiden, wird eine frühzeitige Information der Belegschaft vermieden. Oft werden nicht einmal die Manager der mittleren Führungsebene frühzeitig einbezogen.

Beispiel Fusion: eine Identitätskrise für die Belegschaften

Für die Beschäftigten bedeutet eine Fusion hohes Stress- und Bedrohungspotenzial, dem emotional oft mit einem großen Zusammenhalt und mit Rückzug in die bekannten Strukturen begegnet wird. Gleichzeitig müssen sich die Beschäftigten der zwei fusionierenden Unternehmens- bzw. Organisationskulturen auf die Arbeits-, Kommunikations- und Führungsstile der »Anderen« einlassen, wenn es sich denn um eine »Win-Win-Fusion« oder »Merger of Equals«, also eine Fusion unter Gleichen, handelt (im Unterschied zu Unternehmenskäufen, Akquisitionen). Das heißt, die Anforderungen an die Beschäftigten, ihre bisherigen Produkte, Prozesse und Technologien zu vergleichen oder Arbeitsabläufe und Kommu-

Quelle: W. Berner / CuA

© Jell-Desavev / Bauer

³ Siehe zu ITIL auch den Schwerpunkt »ITIL – Management in der Informationstechnik«, in: CuA 2/2007, 9 ff.

Aus dem Blog einer Beraterin

Zwei Tage Strategie-Workshop mit einem 11-köpfigen Betriebsrat eines IT-Unternehmens lagen vor uns.

Der Auftrag lautete: Was könnt ihr uns über Veränderungsmanagement erzählen und welche Rolle soll und kann der Betriebsrat dabei eigentlich spielen? Spannend, aber wie fängt man da an? Wir hatten gleich für den Einstieg eine »Time Line« (siehe Abbildung rechts) vorgesehen. Eine gute Methode, dachten wir, die eigene Geschichte als Betriebsrat zu reflektieren und mit der Geschichte des Unternehmens in Verbindung zu bringen, um dies dann auch wieder als Geschichte der Veränderungen zu betrachten.

»Hm – zu kompliziert und zu komplex?« Überhaupt nicht!

Wir konnten die Mitglieder des Betriebsrats kaum bremsen. Es gab so viel zu erzählen aus der Geschichte des IT-Unternehmens. Was hatten sie nicht schon alles an Veränderungsprojekten erlebt: Ausgründung in den 1990ern, dann Zentralisierungen, Wachstum seit 2002, immer wieder Reorganisationen und dann noch die ITIL-Zertifizierung 2008. Alles begleitet durch den mehrfachen Wechsel der Geschäftsführung, was fast immer ein Wechsel des Führungsstils bedeutete.

»Der alte Chef war noch einer zum Anfassen! Da wusste man woran man war! Heute steht die Bilanz über allen Dingen – den Führungskräften kann man kaum noch trauen.« Aber nicht alle hatten ein so ideales Bild von den alten Zeiten: »Der Alte hat uns doch gar nicht ernst genommen!«

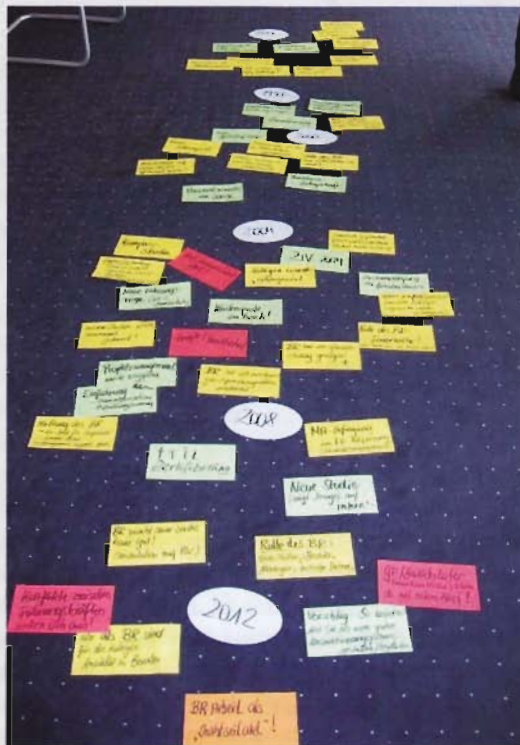
Und sie selbst? Wie hatten sie sich als Betriebsrat positioniert? »Von der neuen Geschäftsführung wurde der Betriebsrat seit 2002 immer als Unterstützer und Vermittler umworben, da musste man auf der Hut sein!« – »Später dann waren wir die Feuerwehr. Wo wieder mal ein Projekt gegen die Wand gefahren war, mussten wir ran. Aber war das unsere Aufgabe?«

»Wer von uns war damals schon im Betriebsrat oder überhaupt im Unternehmen?« Die Geschichte der Entwicklungen in der Firma wurde mit den geschilderten Erlebnissen und Erinnerungen lebendiger – und die eigene Wahrnehmung dadurch korrigiert.

»Ach so, jetzt wird mir auch klar, warum Du heute oft so betonst, dass ...!«

Aus unserer Sicht als Beraterinnen war es sehr spannend und zum Teil bewegend zu beobachten, wie sich die jüngeren Kollegen im Gremium von den Älteren mit ins Boot holen ließen. Ein Erfahrungsaustausch über Generationen hinweg war möglich und eine Gelegenheit, auf dieser Meta-Ebene der Kommunikation ihre Meinung zur Rolle bzw. zum Selbstverständnis eines heutigen Betriebsrats kundzutun.

Der Einstieg in den Workshop war geschafft, die Methode hatte wieder mal ihre Wirkung getan. Um 10.30 Uhr am ersten Tag ihres Strategie-Workshops lag bereits alles vor ihnen ausgebreitet: ihre Geschichte als Interessenvertretung, die Geschichte des IT-Unternehmens und die Geschichte der Veränderung. So konnte es weitergehen!



Die »Time Line« zeigt auch deutlich die Geschichte der Veränderungen

© Jeff-Desaeveer / Bauer

sonaleinsparungen erzielen lassen. Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes bezieht sich dabei nicht nur auf eine Kündigung, sondern auch auf Veränderungen, die z. B. durch Umsetzungen an andere Standorte entstehen. Aus dem hohen Bedrohungspotenzial, das Fusionen besitzen, entsteht ein großer Informations- und Orientierungsbedarf der Mitarbeiter.

Unsere Erfahrung in der Beratung von Interessenvertretungen fusionierter Unternehmen zeigt, dass oft noch nach über zehn Jahren die Besonderheiten der »Anderen« in den Vordergrund gerückt werden. Häufig ist es schwierig, selbst innerhalb des Betriebsrats diesen »Riss« zu überwinden und neue gemeinsame Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit zu finden.

In der Folge entstehen Lager im Gremium, die sich in ihrem Selbstverständnis und ihrer Mitbestimmungskultur sehr unterschiedlich wahrnehmen. Die daraus resultierenden Konflikte schwächen den Betriebsrat in seiner Arbeits- und Durchsetzungsfähigkeit und damit in seiner unterstützenden Funktion für den Gesamtbetrieb.

Für Fusionen können wir festhalten: Das Bedrohungspotenzial für die Belegschaft, der Informations- und Orientierungsbedarf und die Anforderung, die bisherige Arbeitsweise zu ändern sind hoch. Die Bereitschaft sich mit der jeweils anderen Organisation zu identifizieren, ist in der Regel gering.

Das bestätigte sich auch nach den Erzählungen des Betriebsrats des IT-Unternehmens: Die Kollegen fühlten sich stark verunsichert, viel zu wenig und viel zu spät informiert und hielten eher an standortspezifischen Traditionen fest. Die Arbeitnehmervertretung war einerseits in der eindeutigen Rolle, die Unternehmensleitung in die Informationspflicht zu nehmen. Gleichzeitig waren die Mitglieder aber unentschieden, ob es auch zu ihren Aufgaben gehörte, die Mitarbeiter für die Mitgestaltung der geplanten Veränderungen zu gewinnen?

ITIL-Einführung oder Leitbildentwicklung als strategische Weiterentwicklung

Ganz anders stellt sich ein Veränderungsvorhaben wie die Entwicklung eines Leitbilds oder die Einführung von

ITIL als Qualitätsstandard dar. Ein Unternehmensleitbild formuliert die angestrebte Identität einer Organisation und hat von da her einen starken Appell-Charakter: etwas soll sein. Die Einführung von ITIL setzt an den Strukturen und Prozessen des Betriebs an, will ein IT-Service-Management umsetzen und geht dabei von den Anforderungen der Kunden aus. Veränderungen wie diese sind mittel- bis langfristig konzipiert und lassen sich als »evolutionär« bezeichnen. Das Bedrohungspotenzial für die Belegschaft ist eher gering und das Interesse der Mitarbeiter in der Regel mäßig. Die Anforderung an die Bereitschaft der Beschäftigten, das Verhalten anzupassen, ist auf der Ebene der Arbeitsabläufe und der Kommunikation dagegen hoch.

Für den Betriebsrat des IT-Unternehmens stellte sich die Frage: Wie und welche Kommunikationsanforderungen erwachsen daraus für ihn? Nehmen wir an Projektgruppen aktiv teil und wollen wir die Mitarbeiter motivieren, sich aktiv an der Unternehmensveränderung zu beteiligen? Wird von uns als Beschäftigtenvertretung erwartet, beteiligungsorientierte Projekte zu unterstützen und wie können wir aus dieser Position heraus weiter die Interessen der Belegschaft wahren?

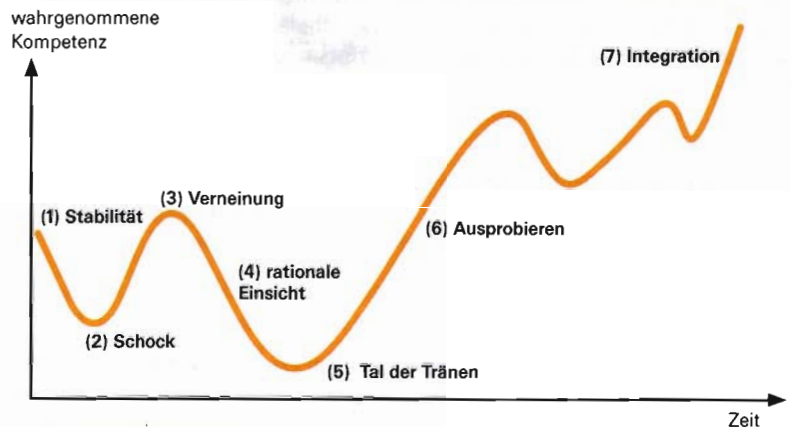
Die Geschichte ihres (IT-)Unternehmens als eine Geschichte der Veränderung zu reflektieren, kann für Betriebsräte eine gute Grundlage sein, um die eigene Rolle in der Beziehung zur Geschäftsleitung und zur Belegschaft für die Zukunft zu klären.

Höhen und Tiefen: die Phasen der Veränderung

Mit Blick auf die Vielfalt der internen Veränderungsprozesse, die dieser Betriebsrat in seinem Unternehmen erlebt hatte, ging es im nächsten Schritt darum, die psychologischen Folgen von Veränderungen zu verstehen. Dazu stellten wir dem Gremium das Modell der Veränderungskurve nach Daryl R. Conner vor (siehe rechts).⁴

Was passiert eigentlich in den Köpfen betroffener Kollegen, wenn eine Prozess-

Veränderungskurven mit Beschreibung der einzelnen Phasen



Veränderungskurve: Wahrgenommene persönliche Kompetenz zur Steuerung von Veränderungen (nach Daryl R. Conner, 1992)

Phase: Stabilität

In der Zeit vor der Entscheidung, die den Veränderungsprozess auslöst, geben Alltagsroutinen und Wissen über vertraute Abläufe den Menschen im Unternehmen Orientierung für das eigene Handeln und damit ein oft gar nicht bewusstes Gefühl von Sicherheit.

Phase: Schock/Überraschung

Von außen initiierte Veränderungen beginnen mit einer Entscheidung: Die alten Computer werden durch moderne Geräte ersetzt; der Bereich, der uns in den letzten Jahren viele Tätigkeiten in der Verwaltung abgenommen hat, wird aufgelöst; eine neue Software wird eingeführt. Die Reaktion auf die Veränderungsankündigung reicht von Überraschung bis zum Schock, der sich in einer Lähmung im Handeln zeigt.

Anforderungen an betriebliche Kommunikation: Solche Reaktionen anerkennen, annehmen und unbewertet stehen lassen!

Phase: Verleugnung/Verneinung

»Das kann doch wohl nicht wahr sein!« – »Die werden schon sehen, dass das so nicht geht!« Typische Aussagen in ungewollten Veränderungsprozessen, die für Außenstehende sichtbar machen, dass nicht nur Widerstand aktiviert ist, sondern dass auch der energetische Level der Emotion wieder steigt. Angst und erlebte Unsicherheit bestimmen das Betriebsklima genau so wie die emotionale Blockade.

Anforderungen an betriebliche Kommunikation: Die Leute abholen und die Energie des Widerstands respektieren. Dampf ablassen ist angesagt. Wird die Abwehr nicht überwunden, ist der Erfolg des Projekts gefährdet.

Phase: Rationale Einsicht

Mit der Zeit entsteht die Bereitschaft, die neue Situation zu akzeptieren und zumindest auf der Ebene rationaler Einsicht zukünftige Entwicklungen anzunehmen. Die Wende scheint geschafft. Die Verteilung neuer Aufgaben wird diskutiert, Zielvorgaben werden verhandelt – kurz die Auseinandersetzung mit der neuen Realität beginnt. Oder ist es ein Versuch, die negativen Auswirkungen der Veränderung zu umgehen und schnelle Lösungen zu generieren?

Anforderungen an betriebliche Kommunikation: Für Fehlertoleranz sorgen und die Macht alter Gewohnheiten im Blick behalten. Workshops und kurze Lerneinheiten arrangieren, die Raum für Auseinandersetzung und Entwicklung lassen.

Phase: »Tal der Tränen« – emotionale Akzeptanz

Die eigentliche Krise bricht durch. Denn die neue Realität kommt nun wirklich in den Köpfen der Betroffenen an. Was gewinne ich dabei, was verliere ich?

Fortsetzung auf Seite 10

⁴ Vergleiche Conner, *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper when others fail*, 1992; Conner, *Die strategischen und operativen Gestaltungsfaktoren für erfolgreiches Implementieren*, in: Spalink (Hrsg.), *Werkzeuge für das Change Management*, 1999, 22–64

Fortsetzung von Seite 9

Was kann ich schon und was muss ich noch lernen? Der ganze Aufwand, die schwierigen Aufgaben der Zukunft lassen sich nicht länger verdrängen. Gefühle, die in dieser Phase Ausdruck suchen, sind größtenteils von Ängsten und Trauer bestimmt – Gefühle die Raum brauchen damit Betroffene die neue Realität akzeptieren können. Die depressive Phase bzw. das »Tal der Tränen« ist ein wichtiger Schritt in Richtung Akzeptanz.

Anforderungen an betriebliche Kommunikation: Hoher Unterstützungs- und Führungsbedarf, um diese Krise emotional zu bewältigen. Negative Äußerungen nicht unterdrücken, sondern anhören. Kompetenz- und Vertrauensaufbau sind hier von zentraler Bedeutung.

»Verneinungsschleifen«

Betroffene ziehen sich zunehmend in den inneren Widerstand zurück und verweigern die Veränderung. Die Verneinung der neuen Situation zeichnet sich durch die verbreitete Überzeugung aus, dass das eigene Weltbild das einzig Richtige ist. In der Blockade findet sich – wie schon erwähnt – viel Widerstandsenergie, die die betrieblichen Abläufe und das Klima in dem Unternehmen empfindlich stören kann.

Wird dieses »Tal der Tränen« nicht konsequent durchschritten, dann entstehen im Veränderungsprozess oft Verneinungsschleifen, die den konstruktiven Umgang mit der neuen Situation nachhaltig mindern und bei den Betroffenen viel Energie binden.

Phase: Ausprobieren

Erst die emotionale Akzeptanz schafft eine tragfähige Basis für eine gelungene Integration der Veränderung. Hier zeigt sich der gelungene Verlauf der Veränderung in der Kreativität und der Lernbereitschaft der Kollegen, die so langsam die Kontrolle über ihre Abläufe und Routinen zurückgewinnen.

Anforderungen an betriebliche Kommunikation: Testphasen, Feedback-Schleifen einbauen und Lernerfolge anerkennen.

Phase: Integration

Der realistische Umgang mit Alltagsproblemen und das motivierte Anpacken der auftauchenden Probleme zeigt, dass die depressive Phase überwunden ist und dass es den Menschen gelingt, die neue Situation im Verhalten zu integrieren. Sie sind in der Realität angekommen.

optimierung ins Haus steht, die alte Abläufe ablösen soll? Warum erzeugt eine Reorganisation bei vielen Beschäftigten großen Stress und wie kommt es, dass eine Umstrukturierung der IT-Landschaft von den Kollegen so unterschiedlich angenommen wird?

»Man wächst an seinen Aufgaben!« – »Man gewöhnt sich an alles!« – »Kommt Zeit kommt Rat!« Das sagen die einen. »Was soll das bringen?« – »Das alte System hat doch wunderbar funktioniert!« – »So ein Quatsch – da machen unsere Kunden nicht mit!« Das sind typische Aussagen der anderen Seite. Darin spiegelt sich wieder, wie unterschiedlich die Kompetenz erlebt wird, mit der geplanten Veränderung umzugehen. Bei dem Versuch, die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf das Betriebsklima zu verstehen, wird schnell deutlich, dass es sich wie bei al-

len tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen um Prozesse handelt, in deren zeitlichem Verlauf die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz unterschiedlich ausgeprägt ist.

In der Veränderungsberatung hat sich das Kurvenmodell etabliert, das die unterschiedlichen Phasen emotionaler Betroffenheit in Veränderungen beschreibt (siehe die Grafik im Kasten auf Seite 9). Bereits in den 1990er Jahren hat D. R. Conner den emotionalen Prozess der Trauer auf Veränderungsprozesse in Organisationen in eine Kurve übertragen, die die vorherrschende Gefühlslage der Belegschaft bzw. der betroffenen Mitarbeiter und ihr individuelles Kompetenzerleben verdeutlichen soll.

Es handelt sich bei diesem Phasenmodell weniger um ein wissenschaftlich fundiertes Abbild der Realität, sondern mehr

um eine Visualisierung geteilter Erfahrung.⁵ Eine angekündigte Veränderung heißt für die Belegschaft in der Regel alte Gewohnheiten aufzugeben und Abschied von alten Besitzständen und von der bislang erlebten Sicherheit der Abläufe zu nehmen. Sie bedeutet oft das Ende der Routine und verunsichert auf der Ebene des eigenen Kompetenzerlebens (siehe den Kasten auf Seite 9). Das führt für die betroffenen Kollegen zu innerer Spannung aufgrund von Orientierungslosigkeit und Ängsten, die nicht immer rational zu erklären sind.

Gerade tiefgreifende Veränderungsprozesse – z. B. eine Reorganisation, eine Fusion oder die Einführung einer neuen Anwendungslandschaft – zeichnen sich aus psychologischer Sicht dadurch aus, dass die emotionalen Reaktionen den typischen Trauergefühlen sehr ähnlich sein können. Denn Veränderung heißt immer auch Abschied vom Alten.

Die Auseinandersetzung mit der Veränderungskurve vertieft das psychologische Verständnis der emotionalen Befindlichkeit im Betrieb.⁶ Sie erklärt auf dieser Ebene, warum Widerstand und Verleugnung in vielen Prozessen des Wandels auftauchen. Das Modell gibt auch Hinweise darauf, wie eine beauftragte Veränderungsbegleitung – externe Berater oder auch Führungskräfte – betroffene Mitarbeiter abholen können, um sie emotional für den Wandel gewinnen.

Ein darauf aufbauendes Kommunikationskonzept unterdrückt den Bedenken gegen den Wandel nicht, sondern sorgt dafür, dass Skepsis, Ängste und praktische Bedenken Raum bekommen und Energien des Widerstands konstruktiv umgelenkt werden. So wird die Grund-

⁵ Vergleiche Kohnke/Wieser, Die Veränderungskurve – ein Berater-Mythos?, in: Organisationsentwicklung 1/2012

⁶ Kritische Stimmen stellen fest, dass die Kurve im Change Management scheinbar sehr bedarfsgerecht ausgelegt und interpretiert werden kann. Das zeigt sich vor allem in sehr unterschiedlicher Bezeichnung der Y-Achse. In manchen Modellen ist hier das Ausmaß der selbstwahrgenommenen Kompetenz abgebildet, andere wieder sehen darin den Ausdruck von Produktivität und Emotionalität. Es bleibt aber der Konsens erhalten, dass sich die Kurve als »illustrative Argumentationshilfe« anbietet, um den Prozess gut zu gestalten. Vergleiche dazu Kohnke/Wieser, aaO., 54 ff.

lage für innere Akzeptanz gelegt, die den Aufbruch zu neuen Ufern erst ermöglicht.

Führungskräfte, die mit den Symptomen tiefgreifender Veränderungen professionell umgehen wollen, brauchen ein Basisverständnis von Organisationspsychologie, Konfliktmanagement und dialogorientierter Kommunikation. Zudem ist es wichtig, dass Lernorte geschaffen werden, die fachlichen Austausch und Testphasen ermöglichen. Durch umfassende Informationsangebote und beteiligungsorientierte Workshops können Widerstände in produktive Energien umgesetzt werden, die die Kollegen ermutigen, sich den Herausforderungen zu stellen.

Im Spannungsfeld: Sein oder Nicht-Sein?

Veränderungsprojekte sind für den einzelnen Mitarbeiter immer auch mit dem Verlust an Kompetenzwahrnehmung verbunden. Im Verlauf tiefgreifenden Wandels sind Höhen und Tiefen auch auf der Ebene der Akzeptanz zu meistern. Dabei stellen sich Fragen:

- In wessen Verantwortungsbereich fällt die professionelle Gestaltung der betrieblichen Veränderungsvorhaben?
- Wie kommuniziert man im Betrieb am sinnvollsten, wenn dieses Vorhaben grundlegende Routinen und Kompetenzen berührt?
- Wer informiert die Belegschaft?
- Wie soll mit den Sorgen der Kollegen umgegangen werden, die häufig aus einem unzureichenden Informationsfluss resultieren?
- Und wessen Aufgabe ist es, die Belegschaft so einzubeziehen, dass sie sich mit den Veränderungen zunehmend identifizieren können?

Diese Aufgaben können als »Menschen entwickeln und fördern« und »für Ziele sorgen« definiert⁷ werden und sind als solche sicher klassische Führungsaufgaben. Sie gehören in den Verantwortungsbereich der Geschäftsführung. Doch aufgrund mangelnder Wahrnehmung dieser Aufgaben durch die verantwortlichen Führungskräfte kommt es in vielen Veränderungsprozessen zu Konflikten, vermeidbaren Stressreaktionen und verlang-

samen Kompetenzaufbau. Die Kollegen kommen oder wollen nicht mehr mit. Und beschweren sich beim Betriebsrat!

Genau an diesem Punkt stellt sich unserer Erfahrungen nach für viele Interessenvertretungen die Frage nach der aktiven (Mit-)Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse.

Geschäftsführungen suchen seit den letzten 15 Jahren zunehmend die Unterstützung der Betriebsräte, um partizipative Managementansätze besser umsetzen zu können.⁸ Der Betriebsrat wird dabei durchaus zum Partner der Geschäftsführung. Damit entsteht ein Spannungsfeld zwischen Co-Management,⁹ das weit über die vom Betriebsverfassungsgesetz eingeräumten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte hinausgeht und beteiligungsorientierter Interessenvertretung.

Noch bis in die 1990er Jahre lässt sich das Beziehungsgeflecht zwischen Interessenvertretung, Belegschaft, Unternehmensleitung und Gewerkschaft als traditionell triadisches Beziehungsgeflecht erklären.¹⁰ Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Belegschaft, während sich die Unternehmensleitung der Gewinnorientierung verpflichtet.

Nach Tietel führte der Interessensgegensatz von Arbeit und Kapital in der Vergangenheit zu eher klaren Rollenverteilungen, während sich durch Globalisierung, Flexibilisierung und Subjektivierung der Arbeit eine Verschiebung dahingehend vollzieht, dass Betriebsräte wie Belegschaft näher an die Unternehmensleitung heranrücken und »gemeinsam« das Betriebswohl im Blick haben. Nach unserer Beratungserfahrung mit Betriebsräten zeigt sich noch eine weitere Komponente: Wenn das Bedrohungspotenzial der geplanten Veränderungen und damit die Sorge um den Arbeitsplatz steigt, wird die klare Positionierung der Belegschaftsvertretungen auf einmal wieder eingefordert. Gestern wie heute!

Und die Beute für heute?

Viele Neuorganisationen und Umstrukturierungen in Unternehmen erzielen aufgrund mangelnder Zeitressourcen für notwendige Lern- und Informationsphasen nicht den erhofften wirtschaftlichen

Erfolg. Investitionen in neue Techniken und in aufwendige Ablaufoptimierungen gehen verloren, wenn die geplante Veränderung durch Widerstände in der Belegschaft ins Stocken gerät und zu scheitern droht – und jedes Scheitern gefährdet den Fortbestand der Organisation und die Gesundheit der Kollegen.¹¹

Beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse, die von beiden Seiten gewollt und professionell geplant werden, binden Betroffene ein und suchen nach Lösungen für strukturell begründete Konflikte. Die größte Chance besteht darin, die Mitarbeiter mit ihren Bedenken und innovativen Ideen einzubeziehen. Führungskräfte der mittleren Ebene werden entlastet, wenn Entscheidungen im Management durch systematische Kommunikationsangebote eine größere Akzeptanz in der Basis erfahren. Häufig aber geraten die erforderlichen Maßnahmen aus dem Blick, die das Lernen in der Organisation effektiv unterstützen.

Hier ist die Interessenvertretung einerseits gefordert, die geplanten Veränderungen auf Rechtmäßigkeit zu überprüfen und für Schadensbegrenzung zu sorgen. Andererseits sind die Mitglieder des Betriebsrats aber auch Ansprechpartner und Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Belegschaft und als Ideengeber, Berater und Konfliktlöser gefragt.

Die Herausforderung für die Interessenvertretung besteht darin, flexibel zwischen den Rollen als Kontrollinstitution und Gestaltungsmacht zu agieren. Diesen Spagat kann nur ein Gremium schaffen, das sich über ein gemeinsames Selbstverständnis und eine klare Strategie einig ist.

Ein gemeinsamer Workshop, der die Rolle und die Strategie des Betriebsrats

⁷ Siehe Malik, Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, 2006

⁸ Vergleiche Tietel, Betriebspolitik im Wandel: Betriebsräte als Grenzgänger, in: Supervision 1.2008

⁹ Müller-Jentsch/Seitz, Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., H. 4, 1998, 361–387 (383)

¹⁰ Tietel, aaO.

¹¹ Siehe dazu auch den Beitrag von Gümbel, Veränderungsprozesse und Gesundheit der Beschäftigten, im Rahmen des Titelthemas »Nebenaspekte? IT-Mitbestimmung jenseits von Bits und Bytes«, in: CuA 9/2012, 16 f.

Bund-Verlag

Aktuelle Trends



Karl-Hermann Böker / Ute Demuth
IKT-Rahmenvereinbarungen
 2., aktualisierte Auflage
 2013, 158 Seiten, kartoniert
 mit CD-ROM
 € 12,90
 ISBN 978-3-7663-6208-7

Informations- und Kommunikationstechnik ist in Betrieben nicht mehr wegzudenken. Sie stellt Personalverantwortliche und betriebliche Interessenvertreter immer wieder vor neue Herausforderungen.

Zentrale Aspekte sind die Wahrung der Rechte von Beschäftigten zum Daten- und Arbeitsschutz, das Abmildern negativer Folgen des Einsatzes neuer Technologien und die Begrenzung der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Angesichts zunehmender Vernetzung und Virtualisierung der Hardware zeigt sich dies als schwierige Gratwanderung.

Diese Auswertung von 140 betrieblichen Vereinbarungen aktualisiert die Analyse »EDV-Rahmenvereinbarungen« aus dem Jahr 2003. Sie zeigt Trends und Entwicklungen und gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

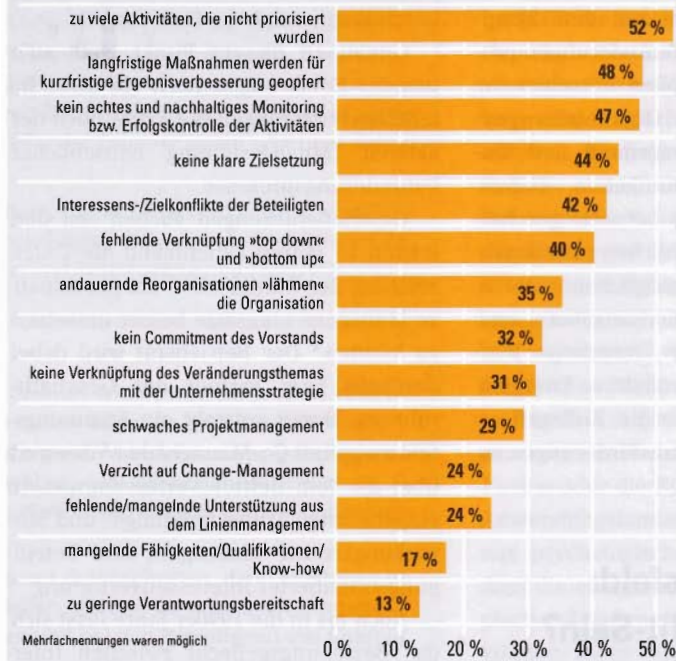
Karl-Hermann Böker, Dipl.-Informatiker, seit 1989 arbeitnehmerorientierte Bildungs- und Beratungsarbeit, 1993 Gründer der Böker Beratung.

Ute Demuth, schult und berät Betriebs- und Personalräte zu Öffentlichkeitsarbeit und Medieneinsatz, veröffentlicht regelmäßig und arbeitet in der politischen Medienbildung.



Infotelefon:
 0 69 / 79 50 10-20

Stolpersteine in Change-Prozessen



Viele Veränderungsprozesse scheitern in der Praxis. Die Ursachen hierfür liegen oft in den Faktoren, die bereits 2003 von Cap Gemini in einer repräsentativen Umfrage erhoben wurden.

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young / CuA

zum Thema hat, ist eine Chance fürs Gremium, die eigene Handlungsfähigkeit in Zeiten vielfältiger Veränderungen zu klären. Eine Arbeitnehmervertretung, die Veränderungsprozesse im Sinne der Beschäftigten konstruktiv mitgestaltet und kritisch begleitet, ist eine Chance für das Unternehmen, die Anforderungen im Wandel erfolgreich zu meistern.

Fazit

Durch entsprechende Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen können Betriebs- und Personalräte auf die Gestaltung von Veränderungsprojekten Einfluss nehmen. Wenn es ihnen gelingt, den Dialog mit der Arbeitgeberseite im Sinne erfolgreicher Veränderungen aufrecht zu halten, nutzen diese Maßnahmen dem Betriebswohl und leisten somit einen wertvollen Beitrag zur langfristigen Beschäftigungssicherung.

Autorinnen

Ute Jeß-Desaever ist Beraterin der BTQ Niedersachsen in Oldenburg. Als Personal- und Organisationsentwicklerin berät sie seit fünf Jahren Betriebs- und Personalräte in Strategie- und Teamentwicklungen. Mit ihren Angeboten im Coaching und in Seminaren unterstützt sie Vorsitzende und Gremien in der Rollenklärung und bei der Entwicklung ihrer sozialen Kompetenzen. Zu

ihren Aufgabenfeldern gehören zudem die Moderation und Begleitung beteiligungsorientierter Veränderungsprozesse in verschiedenen Branchen und Betrieben.

» jess-desaever@btq.de
 » www.btg.de

Dr. Yvonne Bauer ist selbstständige Organisationsberaterin und Teamentwicklerin in Hochschulen und Unternehmen. Ihre Schwerpunkte hat sie in der Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen, Strategieentwicklung für Betriebsräte, Geschäftsprozessoptimierung sowie Führung und Zusammenarbeit im Team. Yvonne Bauer war mehrere Jahre Projektleiterin im Bildungsmanagement und ist zertifizierter Business Coach für Fach- und Führungskräfte.

» info@yvonne-bauer.de
 » www.yvonne-bauer.de

Lexikon

IT Infrastructure Library (ITIL) ► weltweit akzeptierter Defacto-Standard für Gestaltung, Implementierung und Management wesentlicher Steuerungsprozesse in der IT – ITIL ist eine Verfahrensbibliothek, die hierfür Best Practices liefert, also Erfahrungen aus der Praxis zusammenträgt und vermittelt; das Ziel von ITIL besteht vor allem darin, die bislang meist technologiezentrierte IT-Organisation prozess-, service- und kundenorientiert auszurichten.