

Wilfried Krüger

---

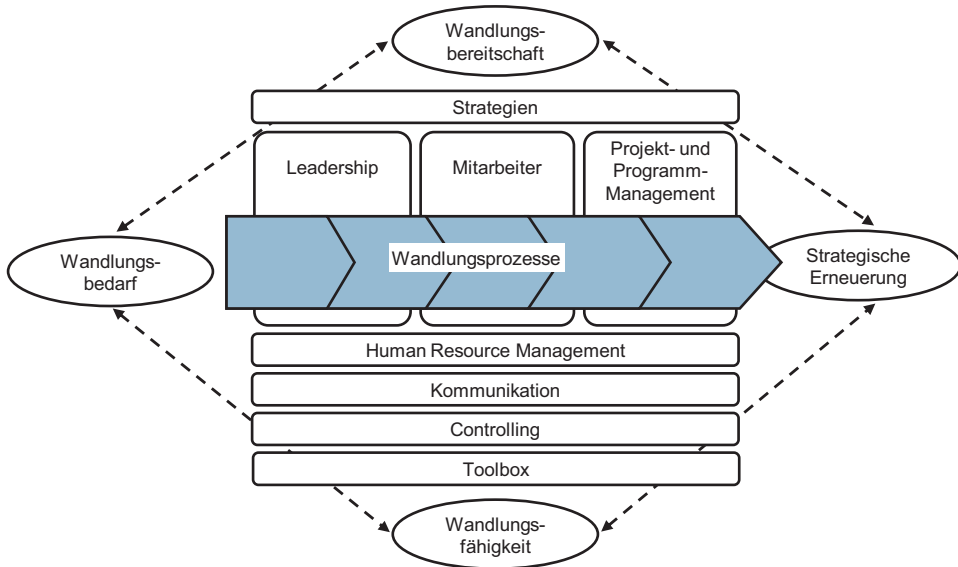
## Leitgedanken zu Kap. 2

Dieses Kapitel behandelt im Überblick die Inhalte der Strategischen Erneuerung, die Wandlungsprogramme. Sie stellen die Wege zur Erneuerung dar. Ausführlich werden sodann die Phasen des Wandlungsprozesses, die Basiskomponenten des 3W-Modells, beschrieben. Ein erfolgreicher Wandlungsprozess zeichnet sich dadurch aus, dass die Erarbeitung der sachlich notwendigen Maßnahmen (Sachkonzept) mit der Bewältigung der personalen und sozialen Fragen der Veränderungen einhergeht. Diesem Ziel und damit der Erstellung eines Akzeptanzkonzepts dienen die Regelungen und Aktivitäten der Mitbestimmung, die in den Wandlungsprozess zu integrieren sind. Anzustreben ist ein betriebspolitisch abgestimmtes Gesamtkonzept, das Sach- und Akzeptanzfragen gleichermaßen beantwortet. Kernprobleme, die bei einer Strategischen Erneuerung quer zu den Phasen zu beachten sind, werden abschließend diskutiert.

---

W. Krüger (✉)

Organisation und Unternehmensführung, Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen, Deutschland  
E-Mail: unf-wm@tu-ilmenau.de



## 2.1 Problemdimensionen des Wandels

### 2.1.1 Rationale Dimension

Den Ausgangspunkt aller Bemühungen zur Strategischen Erneuerung bilden die zu bewältigenden Sachprobleme, also die **rationale Dimension** des Geschehens. Zur Problemlösung werden Wandlungsprogramme formuliert. Der Erfolg oder Misserfolg eines Wandlungsprogramms ist, wie bei anderen Problemlösungsprozessen auch, daran zu beurteilen, ob die Sachprobleme gelöst und die Ziele erreicht wurden, ggf. noch, ob das Vorgehen selbst als effizient einzustufen ist.

Wandlungsprogramme wurden zum einen danach unterschieden, ob sie eher dem **Abbau**, dem **Umbau** oder dem **Aufbau** dienen (vgl. Kap. 1.1.3). Zugleich wurde darauf hingewiesen, dass die herkömmliche Sicht darauf gerichtet ist, bestehende Geschäfte zu verbessern (**Advantage Seeking**), dass ein nachhaltig wettbewerbs- und überlebensfähiges Unternehmen allerdings in der Lage sein muss, sich auch durch neue Produkte, Märkte oder Geschäftsmodelle zu erneuern (**Opportunity Seeking**) (vgl. Kap. 1.1.4).

Leitbild ist die **Beidhändigkeit** des Strategischen Management. In Ergänzung zum Management des Tagesgeschäfts (,rechte Hand') geht es in diesem Buch darum, die Erneuerung vorhandener und die Entwicklung neuer Geschäfte als Aufgaben für die ,linke Hand' zum Thema zu machen.

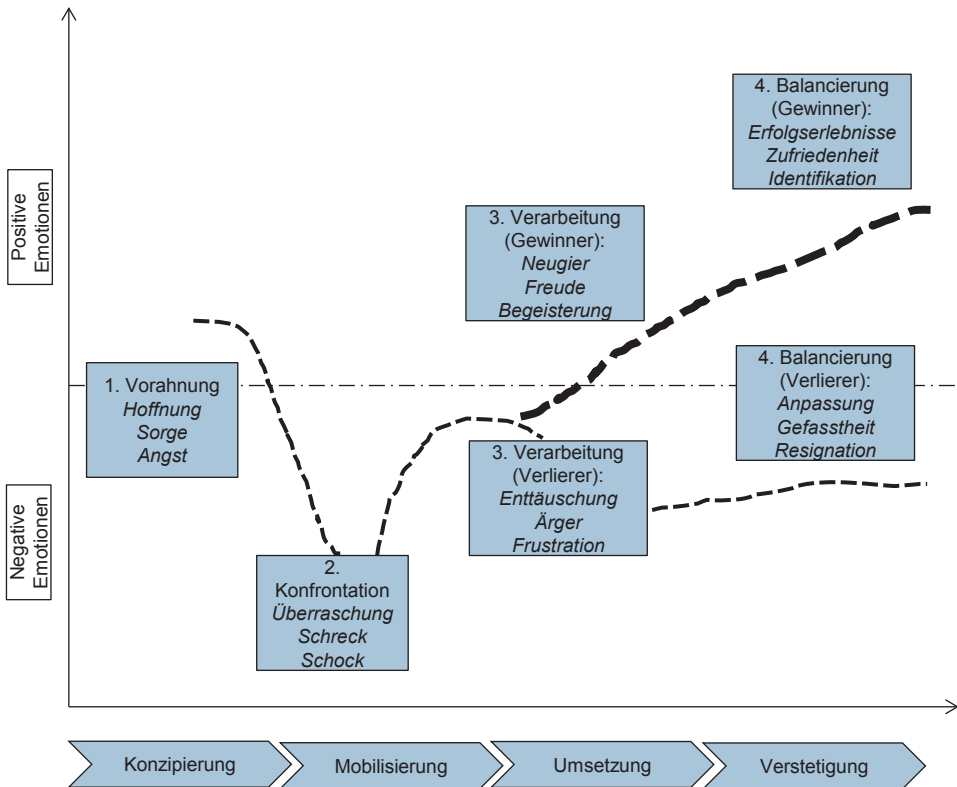
### 2.1.2 Emotionale Dimension

Wandlungsprogramme zur Strategischen Erneuerung haben allerdings in jedem Fall Auswirkungen auf die Befindlichkeit des Einzelnen bzw. der Mitarbeiterschaft im Ganzen. Der Sachumfang des Programms bestimmt auch seine soziale Komplexität. Geht es nur um begrenzte personelle Aspekte wie z. B. geänderte Anreize oder Qualifikationsanforderungen oder stehen der Arbeitsort oder der gesamte Arbeitsplatz zur Disposition? Ist nur eine kleine Zahl von Mitarbeitern bzw. eine abgegrenzte Gruppe betroffen oder durchzieht die Veränderung alle Bereiche und Schichten des Unternehmens? Abhängig davon, ob die zu erwartenden Veränderungen transparent sind und ob sich die persönliche Situation dadurch zu verbessern scheint oder zu verschlechtern droht, entstehen ganz unterschiedliche Erwartungen und Stimmungslagen. Wandel kann nur gelingen, wenn die damit angesprochene **emotionale Dimension** im Projektverlauf berücksichtigt wird.

Unser gesamtes Leben und jede Veränderung darin ist von Gefühlen begleitet, positiven wie negativen, schwachen wie starken. Diese scheinbar völlig triviale Aussage über die Allgegenwärtigkeit von Emotionen steht in einem krassen Gegensatz zu ihrer theoretischen Durchdringung und praktischen Handhabung. In der Welt der Manager ist es traditionell mehr als ungewöhnlich, über Gefühle zu reden, und schon das Zeigen von Gefühlen passt nicht zum Bild der Sachorientierung und professionellen Kühle, das Manager gerne von sich zeichnen. Gerade deswegen muss der Befund von der hohen Bedeutung der emotionalen Dimension des Wandels besonders ernst genommen werden. Tiefgreifende Veränderungen lösen in jedem Fall starke Emotionen aus, auch wenn sich die Wandlungsverantwortlichen dessen nicht bewusst sind. Wandlungsmanagement ist insofern automatisch auch ein (meist unbewusstes) ‚Emotionenmanagement‘. Besser, man versucht, die Emotionen zu diagnostizieren und zu berücksichtigen, als dass man von ihnen in Form von Widerständen und Blockaden überrascht wird. Emotionen prägen die **Wandlungsbereitschaft**, bestimmen also mit darüber, ob ein Wandlungsbedarf abgearbeitet werden kann.

Managern, die an dieser Stelle auf die mangelnde Greifbarkeit von ‚soft facts‘ verweisen, sei eine alte Erkenntnis entgegengehalten: „Emotions are the hardest facts in politics“. J. P. Kotter, einer der führenden amerikanischen Wandlungstheoretiker, drückt es so aus: Wandel sei nicht durch die Sequenz ‚think – change‘ erreichbar, sondern nur durch ‚see – feel – change‘ (vgl. Kotter und Cohen 2002, S. 8).

Gefühle und ihre Entwicklung lassen sich noch weniger standardisiert darstellen als andere Sachverhalte, geschweige denn, dass es in der Managementtheorie eine Emotionentheorie gäbe. In der Literatur existieren zwar verschiedene Kurvenmodelle, die den Emotionenverlauf im Wandel darstellen (vgl. die kritische Übersicht bei Kohnke und Wieser 2012). Der Zweck solcher Versuche kann es aber nicht sein, eine eindeutige Erklärung zu liefern oder einen Beweis zu führen, etwa wie mit einer Kostenkurve. Vielmehr geht es darum, die emotionale Seite des Wandlungsgeschehens überhaupt ins Bewusstsein zu rücken und zu veranschaulichen, also eine Orientierungshilfe zu bieten und eine Dis-



**Abb. 2.1** Emotionen im Wandlungsprozess

kussionsgrundlage zu schaffen. Genau dies versucht auch die Darstellung von Abb. 2.1. Sie betrachtet das Geschehen aus der Sicht von Betroffenen, also Personen, die nicht an der Konzipierung des Wandels beteiligt waren. Untersucht wird der mögliche Emotionsverlauf während des Wandlungsprozesses, differenziert nach ‚Wandlungsgewinnern‘ und ‚Wandlungsverlierern‘.

Die Betroffenen durchleben eine Zeit der emotionalen Wechselbäder. Spätestens während der **Konzipierung** der Änderungen entstehen **Gerüchte** und **Vorahnungen**. Sie verbinden sich mit Unsicherheit, Sorgen und Ängsten, aber auch positiven Erwartungen und Hoffnungen. Wenn die Betroffenen in der **Mobilisierungsphase** mit den Plänen **konfrontiert** werden, herrschen zunächst Überraschung, Schreck oder Schockzustände. Allerdings kristallisiert sich bereits in der Mobilisierung heraus, wer zu den ‚Gewinnern (G)‘ bzw. den ‚Verlierern (V)‘ gehören wird. Dementsprechend verläuft die Fieberkurve der Emotionen im weiteren Verlauf der Mobilisierung und vor allem der anschließenden **Umsetzung** sehr unterschiedlich. Die **Verarbeitung** der persönlichen Konsequenzen kann so divergierende Ereignisse umfassen wie unerwartete neue Karrieremöglichkeiten, das Begraben derarti-

ger Hoffnungen oder den Verlust des Arbeitsplatzes. Vor allem in Richtung auf die ‚Verlierer‘ sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen, die darauf abzielen, die Veränderungen zu verstehen und zu akzeptieren bzw. die negativen Folgen abzufangen oder abzumildern. Ziel muss es sein, dass die Betroffenen die für sie neue Situation bewältigen. Dazu gehört in emotionaler Hinsicht ein ‚Ende des Wechselbads‘, also ein Zustand relativer Ausgeglichenheit, hier als **Balancierung** bezeichnet. Eine theoretische Erklärung hierfür bildet die Anreiz-Beitrags-Theorie, die im Einzelnen im Kap. 5 erläutert wird.

Da Wandel zukünftig in kleineren Schritten kontinuierlich erfolgen wird (**Verstetigung**), bedeutet Balancierung auch die permanente Aufgabe, die eigenen Möglichkeiten und die gestellten Anforderungen einander anzupassen. ‚Balance‘ kann allerdings Unterschiedliches bedeuten: z. B. aktive Zufriedenheit der ‚Gewinner‘ einerseits, eine eher resignative Hinnahme der Verhältnisse oder sogar die ‚innere Kündigung‘ seitens der ‚Verlierer‘ andererseits.

Was kann ein Unternehmen tun, um im Prozess der Strategischen Erneuerung Emotionen zu beeinflussen, also negative Gefühle möglichst abzubauen, aber auch positive zu verstärken? Die Hauptaufmerksamkeit richtet sich auf die negative Seite der Gefühlswelt, also Ängste, Sorgen, Unsicherheit, Misstrauen. Sie äußern sich in mangelnder innerer Bereitschaft, den Wandel mitzutragen (sog. **Einstellungsakzeptanz**) oder auch in äußeren Widerständen (sog. **Verhaltensakzeptanz**). Zur Beeinflussung der Akzeptanz dienen zum einen Maßnahmen der **Kommunikation** (vgl. Kap. 8). Mit ihrer Hilfe kann zumindest ein klares und realistisches Bild der geplanten Änderungen und der zu erwartenden Konsequenzen vermittelt werden. Dadurch reduziert sich die Unsicherheit und diffuse Ängste verschwinden. Zum anderen geht es vor allem darum, die jeweilige Anreiz-Beitrags-Konstellation der Betroffenen zu diagnostizieren und durch geeignete Maßnahmen der Motivation zu verändern (vgl. Kap. 5). Ganz entscheidend ist der Beitrag von HRM für den Aufbau der Veränderungsmotivation (vgl. Kap. 7). Im Negativfall geht es z. B. um monetäre Ausgleichszahlungen, Umschulungen oder Outplacementberatung, im Positivfall um Mentorenkonzepte oder Führungskräfte Trainings.

Wie die Stimmung im Unternehmen in solchen Phasen der Veränderung ist, wird auch davon abhängen, welche Erfahrungen und Verhaltensweisen das Miteinander im täglichen Betrieb geprägt haben. Insofern gibt es Querverbindungen zum Thema ‚Leadership‘ (vgl. Kap. 4).

### 2.1.3 Politische Dimension

Strategische Veränderungen enthalten nicht zuletzt eine **mikropolitische Dimension**, da sie die Interessenlagen und (Macht-)Positionen aller Beteiligten tangieren. Wandel kann nur ausgelöst und durchgesetzt werden, wenn es gelingt, genügend einflussreiche bzw. maßgebliche Akteure dahin zu bringen, dass sie bereit sind, den Prozess zu unterstützen und in Gang zu halten. Sie werden ihren Einfluss nur geltend machen, wenn sie glauben,

sich durchsetzen zu können und wenn sie sich von ihrem Einsatz per saldo Vorteile versprechen. Strategische Erneuerung ist insofern immer auch ein Machtprozess, unterlegt von einer Art gedanklicher Anreiz-Beitrags-Kalkulation (vgl. hierzu Kap. 5).

Wer Wandel initiieren und durchbringen will, bewegt sich in einem Kraftfeld, das er nicht nur abstrakt in Rechnung stellen, sondern konkret aktivieren, nutzen und beeinflussen muss. Die Befürworter und Gegner und deren Interessen und Einflussmöglichkeiten bestimmen in einem Prozess der Auseinandersetzung und des Aushandelns darüber, ob sich überhaupt etwas bewegt, wenn ja, in welche Richtung, und wie weit. Nur wenn es gelingt, eine **Wandlungskoalition** mit genügend Einflussmöglichkeiten zu bilden, startet die Erneuerung.

Dies betrifft zunächst die Spitzenführungskräfte sowie ihre jeweiligen internen Mitstreiter bzw. Widersacher. Man findet sie im mittleren Management (z. B. ‚Seilschaften‘) oder aber in berufsorientierten Bezugsgruppen (z. B. ‚Kaufleute‘ vs. ‚Ingenieure‘). Da die Spitze für bestimmte Ziele und Strategien steht, geht eine strategische Veränderung nicht selten mit einem Austausch dieser Personen einher. Ein solcher Wachwechsel an der Spitze signalisiert häufig eine Machtverschiebung unternehmensweiter Einflussgruppen. Dafür letztverantwortlich sind die Anteilseigner und Investoren, die über die Ernennung und Abberufung der Spitzenmanager entscheiden. Mit derartigen Veränderungen verbunden ist das **betriebspolitische Geschehen**, also die Kooperation oder Konfrontation von Geschäftsführung bzw. Anteilseignern einerseits, der Belegschaft und ihrer Interessenvertreter andererseits. Den Parteien auf diesem Teil des Kraftfeldes sind durch die zahlreichen Mitbestimmungsregelungen klare Positionen und Einflussmöglichkeiten zugewiesen, und die Auseinandersetzungen sollten eigentlich in vorgegebenen internen Bahnen und Prozeduren verlaufen. Allerdings kommt es auch vor, dass auftretende Konflikte nach außen getragen werden. Die staunende Öffentlichkeit kann dann das Veränderungsgeschehen in den Medien verfolgen; sie bekommt z. B. Informationen aus vertraulichen Aufsichtsratsprotokollen zu lesen, sieht rote Fahnen vor den Werkstoren, hört Betriebsräten im Interview zu und sieht Politiker bei einer Werksbesichtigung ihre Statements abgeben.

Dieser sozusagen ‚außenpolitische‘ Teil der Auseinandersetzungen entzieht sich jeder Regel und soll hier nicht näher behandelt werden. Das gleiche gilt für die angedeuteten managementbezogenen Positionskämpfe. Anders sieht es mit der betriebspolitischen Seite des Geschehens aus. Hier stehen die ‚Koalitionäre‘ fest, nämlich Geschäftsführung und Betriebsrat (sog. Mitbestimmung im Betrieb) bzw. Vorstand und Aufsichtsrat (sog. Mitbestimmung im Unternehmen). Für sie geben die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. des Mitbestimmungsgesetzes klare Regeln und Prozeduren vor. Die Schnittstellen der **Mitbestimmung** zum Wandlungsprozess und hier insbesondere zur Konzipierung eines abgestimmten Gesamtkonzepts der Strategischen Erneuerung werden demgemäß in Kap. 2.2.3 dargestellt. Es versteht sich, dass die interne politische Dimension teils direkt, teils indirekt auch die Themen von Kap. 4 (Leadership), Kap. 5 (Mitarbeiter) und Kap. 7 (HRM) berührt. Eine nicht unwesentliche Rolle spielt bei allem die programmbegleitende Kommunikation (Kap. 8).

### 2.1.4 Integrierte Problemlösungen als Ziel

Die drei Problemdimensionen zusammen stehen hinter dem in der Praxis weit verbreiteten Kürzel **PER** (**p**olitisch, **e**motional, **r**ational). Die Frage nach der praktischen Bedeutung dieser drei Dimensionen fördert überraschende Antworten zu Tage: Der **emotionalen** Problemdimension wird eine **zentrale Bedeutung** im Veränderungsprozess zugesprochen. Sie wird von den Befragten der bereits in Kap. 1 erwähnten Capgemini-Studie mit 49 % eingestuft. Erst deutlich dahinter folgt die politische Dimension mit 28 %. Und die rationale Dimension, auf die sich traditionell das Hauptaugenmerk richtet, erhält gar nur 23 % (Capgemini 2012, S. 20).

Dies ändert zwar nichts daran, dass die rationale Dimension und die Behandlung der Sachfragen am Anfang der Überlegungen zu stehen haben. Das hat seinen Grund in den Kausalzusammenhängen von PER. Die emotionale Stimmung und auch die politische Schärfe eines Vorhabens sind nicht per se gegeben. Sie ergeben sich vielmehr aus der Art der angestrebten Veränderungen, insbesondere aus der Stoßrichtung des Programms.

Die Klärung der Sachfragen und die Diagnose der emotionalen und politischen Dimension müssen allerdings im weiteren Verlauf Hand in Hand gehen. Vor allem aber: Ein Wandlungskonzept zur Strategischen Erneuerung muss immer insofern ganzheitlich und integriert ausgearbeitet sein, als es Antworten auf alle drei Problemdimensionen enthält. Anzustreben ist ein **betriebspolitisch abgestimmtes Gesamtkonzept**, das neben dem herkömmlichen **Sachkonzept** ein **Akzeptanzkonzept** enthält und so den emotionalen Befindlichkeiten und der politischen Brisanz der Sachthemen Rechnung trägt.

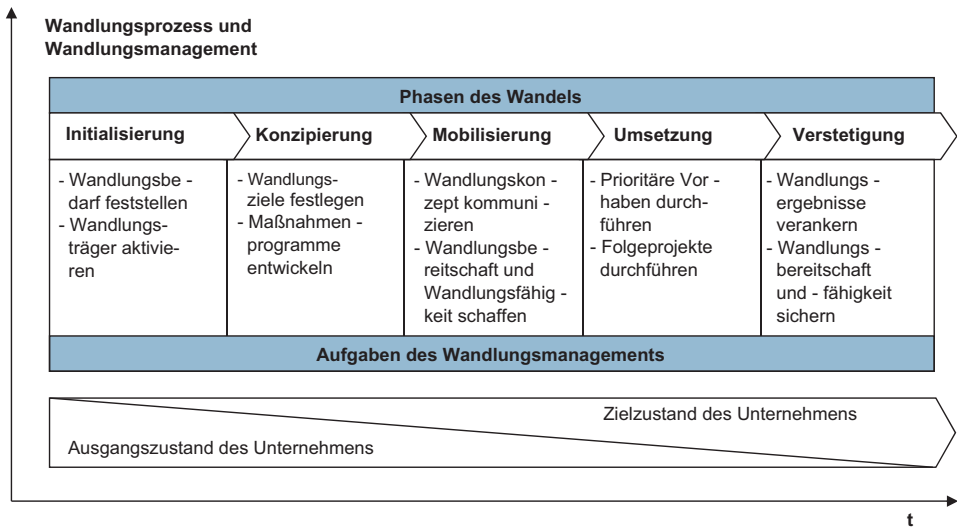
---

## 2.2 Ablauf tiefgreifenden Wandels (Transformationsprozess)

### 2.2.1 Vorgehensmodell

Rückgrat einer Strategischen Erneuerung ist der Wandlungsprozess. Die verschiedenen veröffentlichten Prozessmodelle unterscheiden sich u. a. deutlich in der Abdeckung der erläuterten Problemdimensionen. Ein Modell, das dabei besonders positiv hervorsticht, ist das achtstufige Modell von Kotter (1996). Aus einer kritischen Auseinandersetzung mit Kotters Argumentation und aufbauend auf eigenen Erfahrungen und Erhebungen entstand die im weiteren Verlauf verwendete Ablaufdarstellung (vgl. Abb. 2.2). Sie beschreibt den Prozess tiefgreifenden und weitreichenden Wandels anhand von **fünf Phasen: Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung, Verstetigung**.

Die fünf Phasen bilden den Rahmen für eine Analyse der Aufgaben des Wandlungsmanagement. Dabei werden jeweils die beiden wichtigsten Aufgaben einer Phase bestimmt. Dies ist mit hoher Trennschärfe möglich und liefert deutliche Unterschiede in den Aufgabeninhalten. Es ergeben sich **zehn Aufgaben**, die von der **Bestimmung des Wandlungsbedarfs** in der Konzipierungsphase bis zur **Sicherung der Wandlungsbereitschaft** und



**Abb. 2.2** Wandlungsprozess und Wandlungsmanagement

der **Wandlungsfähigkeit** in der Verstetigungsphase reichen. Sie lassen sich in Teilaufgaben der Wandlungsverantwortlichen weiter auffächern.

Die Aufgabeninhalte berücksichtigen nicht nur die **rationale Dimension** des Geschehens, sondern an verschiedenen Stellen auch die **politische** und die **emotionale** Seite. Auf die Weise sollen integrierte Problemlösungen erreicht werden.

## 2.2.2 Initialisierung

**Charakteristik** Die Identifikation und verbindliche Feststellung eines sachlich notwendigen Wandels (Aufgabe 1: **Wandlungsbedarf feststellen**) und die **Aktivierung der Wandlungsträger** (Aufgabe 2) sind Aktivitäten der Prozessauslösung. Aufgabe 1 muss die sachliche Notwendigkeit des Wandels klären, Aufgabe 2 die Kräftekonstellation erkunden und die notwendige Überzeugungsarbeit im Führungskreis leisten, um anschließend den weiteren Prozess in Gang zu bringen.

### • Aufgabe 1: Wandlungsbedarf feststellen

**Problembewusstsein erzeugen** Die Analyse der internen wie externen Situation lässt einen größeren Veränderungsbedarf erkennen. Im ersten Schritt gilt es nun, im Führungskreis und ggf. im Gesellschafterkreis ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und Dringlichkeit des Wandels zu erzeugen, einen ‚sense of urgency‘ (vgl. Kotter 1996, S. 35 ff.).



**Vision entwickeln** Die Richtung, in der sich der Wandel bewegen soll, muss im Idealfall von einer Zukunftsvision des Unternehmens bestimmt sein. Sie zu entwickeln und z. B. in einem Leitbild niederzulegen, ist Sache der Unternehmensspitze.

- **Aufgabe 2: Wandlungsträger aktivieren**

**Wandlungskoalition formen** Mit dieser Aufgabe rückt die politische Dimension des Geschehens in den Blickpunkt. Wandlungsprozesse sind als ein Kraftfeld zu begreifen, bestehend aus Promotoren, Opponenten und Unentschiedenen. Es kommt darauf an, die möglichen Promotoren zu identifizieren, für den Wandel zu gewinnen und so eine **Wandlungskoalition** zu bilden (vgl. exemplarisch Kap. 5.3.2). Deren Mitglieder bilden die **Träger des Wandels**, womit diejenigen Personen bzw. Gruppen bezeichnet werden, die einen maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf und das Ergebnis des Wandlungsprozesses ausüben.

**Spannungsfelder diagnostizieren** Kraftfelder sind Spannungsfelder. Mögliche Konflikte sind zu diagnostizieren und zu dokumentieren. Dies betrifft vor allem die Gegensätze der Betriebsparteien. Strategische Erneuerung ist immer auch ein betriebspolitisches Thema. Die Interessen und Haltungen der Mitarbeiter sowie daraus entstehende Wandlungsbarrieren und potenzielle Konflikte stellen besondere Risiken dar und verweisen auf Handlungsbedarfe der Arbeitgeber- mit der Arbeitnehmerseite.

**Wandlungsprozess auslösen** Die Wandlungskoalition bzw. ihr Repräsentant (z. B. Vorsitzender des Vorstands oder Aufsichtsrats) löst anschließend den sichtbaren Teil des Veränderungsprozesses aus. Die Handlungsbedarfe sind genauer zu konkretisieren, und die Vorgehensweise zu ihrer Bewältigung ist festzulegen.

---

#### Checkliste zur Phase 1: Initialisierung

##### Aufgabe 1: Handlungsbedarf feststellen

- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens/der Geschäftsfelder?
- Von welchen marktlichen und außermärklichen Einflussgrößen ist das Unternehmen/sind die Geschäfte abhängig?
- Welche internen und externen Veränderungen/Impulse/Anregungen sind zu beobachten/zu erwarten?
- Welche Vorstellungen/Ideen/Visionen hinsichtlich der eigenen Zukunft liegen dem Vorgehen des Unternehmens/der Geschäftsfelder zugrunde?
- Gibt es aufgrund eigener Absichten oder/und externer Entwicklungen erkennbaren Bedarf an grundsätzlichen Änderungen?
- Worin genau besteht dieser Änderungsbedarf in sach-technischer, finanzieller, zeitlicher und personeller Hinsicht?

### Aufgabe 2: Wandlungsträger aktivieren

- Wer ist von den erforderlichen Veränderungen voraussichtlich betroffen?
- Welche Vor- und Nachteile/Chancen und Risiken ergeben sich aufgrund des Wandels für sie?
- Wer/Welche Gruppe resp. Einheit ist als Gegner bzw. Befürworter des Wandels einzustufen?
- Wer/Welche Gruppe wird sich abwartend verhalten?
- Wie können die möglichen Befürworter für das Vorhaben gewonnen werden?
- Wie ist mit Opponenten und Indifferenten umzugehen?
- Wie stellen sich die Kräfteverhältnisse insgesamt dar?
- Welche potenziellen Konflikte und betriebspolitischen Risiken ergeben sich und sind zu berücksichtigen?
- Ist das Unterstützungs- und Durchsetzungspotenzial groß genug, um den Wandel in Gang zu bringen und zum Erfolg zu führen?
- Wer entwickelt mit wem bis wann ein Wandlungskonzept? Welche Unterstützung ist hierfür erforderlich?

### 2.2.3 Konzipierung

**Charakteristik** Auf den Anstoß zum Wandel folgt die Konzipierung des Wandlungsvorhabens. Hierzu zählen die Festlegung der Stoßrichtungen des Wandels (Aufgabe 3: **Wandlungsziele festlegen**) sowie der Entwurf und die Bewertung geeigneter Lösungsalternativen zur Deckung des Wandlungsbedarfs (Aufgabe 4: **Maßnahmenprogramme entwickeln**).

Tiefgreifende Veränderungen sind in aller Regel sog. **Betriebsänderungen** (§ 111 BetrVG) und damit mitbestimmungspflichtig. In wirtschaftlichen Angelegenheiten gibt es Informations- und Beratungsrechte (§ 106 BetrVG), in personellen (§ 90 ff. BetrVG) und sozialen Angelegenheiten (§ 87 ff. BetrVG) darüber hinausgehende, abgestufte **Widerspruchs- bzw. Zustimmungrechte**. Dies bedeutet, dass ein Maßnahmenprogramm ohne Berücksichtigung der personellen und sozialen Belange der Mitarbeiter keine Zustimmung finden wird. Die sachrational erforderlichen Maßnahmen, wie sie in einem **Sachkonzept** gebündelt werden, sind daher entsprechend zu ergänzen oder abzuändern. Dies führt zur Notwendigkeit eines **Akzeptanzkonzepts** (vgl. Steinhaus und Krüger 2012, S. 35).

Diese Pläne sind sodann Gegenstand der **Beratung** und **Aushandlung** mit dem **Betriebsrat**. Das anzustrebende Ergebnis lässt sich wohl am besten als **abgestimmtes Gesamtkonzept** bezeichnen, weil es von beiden Seiten getragen wird und damit umsetzungsfähig ist. Es ist mitgeprägt und mitentschieden von der Arbeitnehmervertretung und spiegelt insofern die betriebspolitische Dimension des Geschehens wider.



<http://www.springer.com/978-3-8349-4716-1>

Excellence in Change

Wege zur strategischen Erneuerung

Krüger, W.; Bach, N. (Hrsg.)

2014, XXIV, 322 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4716-1