



MANAGERKREIS DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Reformpolitik als politisches Change Management

Hinweise aus der unternehmerischen Praxis

Arbeitsgruppe:

Dr. Heik Afheldt*

Gerhard Jochum*

Prof. Volker Riegger*

Dr. Burkhard Dreher

Dr. Horst Föhr

Dr. Wilfried Haesen

Christiane Krajewski

Karlheinz Maldaner

Fritjof Mietsch

Dr. Ernst Piper

(* Autoren)

unter Mitarbeit von

Dr. Peter Oesterdiekhoff

Inhalt

- Teil 1 Die Wahrnehmung von Reformen: Warum wird die Notwendigkeit von Veränderungen von vielen eingesehen, aber doch nicht ausreichend akzeptiert?**
- Das Dilemma der regierenden Volkspartei
 - Regierung muss regieren
 - Wie Reformpolitik heute wahrgenommen wird
 - Regierte und Regierung schauen gern weg, wenn's unangenehm werden könnte
 - Bewahren ist in Deutschland populärer als Verändern
 - „Doppelmoral“ ...
 - ... oder Reaktion auf Komplexität und Sinnverlust?
 - Reformpolitik und das Menschenbild der Parteien
 - Reformen sind weiter notwendig
 - Chancen und Risiken von Reformpolitik: Die „J-Kurve“
- Teil 2 Das Machen von Reformen: Warum tut sich deutsche Politik mit Reformen so schwer?**
- Die Mär von der generellen Reformunwilligkeit der Bürger in Deutschland ...
 - ... und ihre Begründungen
 - Blick zurück: In Deutschland waren und sind grundlegende Reformen möglich
 - Blick ins Leben: Die Menschen sind von Veränderungen in vielen Lebensbereichen betroffen
 - Blick nach vorn: Welche Barrieren müssen weg?
 - Barriere 1: Ist das Reformtempo zu hoch?
 - Barriere 2: Wir brauchen weniger Vetospieler und mehr demokratische Führer
 - Barriere 3: Brauchen wir andere politische Prozesse?
 - Barriere 4: Wir brauchen eine andere Mentalität
 - Change Manager in Unternehmen haben es in der Regel sehr viel leichter als die in der Politik
- Teil 3 Reformen in Unternehmen: Neun Lehren aus dem Change Management für politische Reformen und Reformer**
- Identität und Identifikation
 - Ziele und Zielsysteme
 - Strategien
 - Planung muss sein – auch in der Politik
 - Verantwortungsstrukturen und Führung
 - Sicherheit in der Veränderung
 - Team-Kultur
 - Reflektion und Flexibilität
 - Kommunikation

Zusammenfassung

Viele Unternehmen waren in den vergangenen Jahren zu teilweise gravierenden Veränderungen ihrer Strategien, Strukturen und Geschäftsprozesse gezwungen, in deren Verlauf Verfahren entwickelt und Erfahrungen gesammelt worden sind, die eine weiterführende Sicht auch auf politische Änderungsprozesse ermöglichen. Da inzwischen Konsens darüber besteht, dass die sozialen Sicherungssysteme zukunftstauglich gemacht werden müssen, bietet sich ein Rückgriff auf unternehmensbezogenes Change Management auch in der politischen Reformdebatte an.

Das vorliegende Papier präsentiert auf dieser Grundlage Analysen, Thesen und Empfehlungen zur Reformpolitik in drei Blöcken. Sein Anliegen ist die Unterstützung eines politischen Prozesses, der von der Bundesregierung mit großem Mut angestoßen worden ist, aber auf viele Einsichts-, Akzeptanz- und Durchsetzungsprobleme stößt. Zunächst wird die widersprüchliche **Einstellung zu Reformen** in Öffentlichkeit und Medien behandelt. Obwohl die grundsätzliche Notwendigkeit von Reformen nicht in Frage gestellt wird, werden die politischen Akteure dafür durch schwindende Zustimmung in Wahlen und Befragungen bestraft. Die Ursache dieser scheinbar schizophrenen Haltung liegt nicht nur im eigennützigem Streben nach Kostenabwälzung, sondern auch in einem Verständnis von Sozialstaatlichkeit und sozialen Reformen, das sich noch überwiegend aus den unter günstigen Voraussetzungen gemachten Reformen der 60er und 70er Jahre speist – unsere „gelernten“ Reformen der Vergangenheit waren weithin Umverteilungen aus Wachstumsgewinnen.

Im zweiten Block werden zentrale **Parameter des politischen Handlungsfeldes** beschrieben. Reformbestrebungen sehen sich mit einer Vielzahl von Blockaden und Barrieren, die gerade das politische System der Bundesrepublik kennzeichnen, konfrontiert.

Im abschließenden Teil werden Empfehlungen für die **Konzeption und Vermittlung von Reformkonzepten** vorgestellt, wobei selbstverständlich die grundlegend unterschiedlichen Rahmenbedingungen unternehmerischer und politischer Akteure in Rechnung gestellt werden. Im Folgenden werden die Thesen und Empfehlungen zu diesen drei Themenfeldern zusammengefasst.

In der **Wahrnehmung von bzw. der Einstellung zu Reformen** lassen sich Merkmale konstatieren, die für Reformvorhaben eher hinderlich sind:

1. Bevölkerung, Parteien und Politiker sind mit Reformaufgaben konfrontiert, die sich von herkömmlichen, vorwiegend auf Umverteilung orientierten Reformen fundamental unterscheiden. In der gegenwärtigen Situation geht es primär um die Sicherung und nicht um den Ausbau der Systeme sozialer Sicherung.
2. In der langen Phase der Reformverweigerung in den 80er und 90er Jahren hat sich ein enormer Handlungsdruck aufgebaut, verschärft durch globale, demografische und ökonomische Entwicklungen, die den Standort Deutschland in eine schwierige Wettbewerbslage gebracht haben. Die Vielfalt und Komplexität der Probleme verursacht partiell Rat- und Mutlosigkeit in Verbindung mit der Abstrafung politischer Akteure, die sich für Reformen engagieren.
3. Darüber hinaus werden widersprüchliche Erwartungen gegenüber Reformpolitik gehegt, was zwangsläufig zu Frustrationen führt. Deregulierung und Wettbewerb lassen sich nicht ohne weiteres mit einer vollständigen Sicherung sozialer Besitzstände in Einklang bringen. Beides wird aber von je unterschiedlichen Gruppen verlangt. Allgemein hat sich zwar ein öffentliches Bewusstsein über die Notwendigkeit von Reformen gebildet, individuell wird aber jeder belastende Eingriff abgelehnt und mit dem Entzug politischer Legitimation sanktioniert.

4. Diese Einstellungen und dieses Verhalten sind ein Reflex der goldenen Jahre sozialpolitischer Reformen, die sich begriffs- und bewusstseinsprägend bis in die Gegenwart auswirken: Damals konnte sich die Bundesrepublik Reformen mit hoher Umverteilungskomponente auf der Basis kräftigen wirtschaftlichen Wachstums leisten. Dass diese Reformen sich auf die Wachstumsdynamik langfristig negativ auswirken könnten, ist noch nicht überall erkannt und gelernt worden.
5. Eine weitere wichtige Differenz zur Reformphase der 70er Jahre liegt in der Nachvollziehbarkeit der Reformanliegen unter Willy Brandt: Sie waren in die Geschichte einer aufgeklärten, demokratischen Gesellschaft eingebettet und nicht nur Reaktionen auf sich unkontrollierbar wandelnde Rahmenbedingungen.
6. Dennoch muss sich auch heute die Reformpolitik der beiden die Bundesregierung tragenden Parteien an der Idee des aufgeklärten Bürgers orientieren, und einen Weg, der von Vernunft und gemeinsamem Veränderungswillen markiert ist, beschreiten.
7. Dabei ist davon auszugehen, dass der Veränderungsprozess langfristig und umfassend sein wird. Der „J-Kurven-Effekt“, wonach positive Effekte politische Maßnahmen erst nach einer ersten Wirkungsphase, womöglich sogar erst nach einer anfänglichen Verschlechterung zu erwarten sind, verführt zu politischer Kurzatmigkeit. Dass die Durststrecke aber grundsätzlich überwindbar ist, demonstrieren erfolgreiche Reformländer. Erfahrungen aus dem unternehmerischen Change Management geben Hinweise darauf, wie solch schwierige Situationen gemeistert werden können.

Auf dem **politischen Handlungsfeld** zeigt sich das Ausmaß an Reformwilligkeit und –fähigkeit, wobei eine Vielzahl von mentalitätsbezogenen und institutionellen Faktoren eine Rolle spielen.

8. Gegen die Vorstellung einer allgemeinen Reformunwilligkeit spricht die Geschichte der vielen Veränderungen, die in der Bundesrepublik stattgefunden haben – vom Lastenausgleich bis zur EU-Osterweiterung. Aber auch im Arbeits- und Privatleben der Menschen hat sich vieles grundlegend geändert.
9. In der öffentlichen Wahrnehmung gehen z.Z. aber die positiven Veränderungen unter: Dass sich in Rentenanpassungen die höhere Lebenserwartung spiegelt, findet keine positive Würdigung. Auch die Globalisierung wird als Bedrohung empfunden, obwohl gerade die Bundesrepublik vom Welthandel profitiert. Reformpolitiker fangen diese Attitüde nicht ausreichend auf, da sie dazu neigen, Reformen als aufgezwungen darzustellen, und es versäumen, Sinn und Attraktivität der Ziele und Reformgewinne zu beschreiben.
10. Die heutigen institutionellen Rahmenbedingungen sind entscheidende Reformbarrieren: Das föderale System lähmt die Regierung, verwischt Zuständigkeiten und ist im Ergebnis undemokratisch. Die Steuerungsfähigkeit des politischen Systems leidet unter einer Vielzahl von Vetospielern.

Werden an diesen Befund Kategorien und Einsichten des unternehmerischen Change Management angelegt, so lassen sich – bei aller gebotenen Vorsicht aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen von unternehmerischen und gesellschaftlichen Änderungsprozessen – bestimmte Schlussfolgerungen für **Entwicklung und Umsetzung von Reformkonzepten** ziehen.

11. Die Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Änderungsprozesses ist eine gemeinsame Vorstellung und Vision, die insbesondere auch emotional anspricht. Eine solche identitätsstiftende Orientierung, die schwierige Phasen überbrücken helfen könnte, existiert zur Zeit nicht. Die SPD muss den Menschen aber eine Vorstellung davon vermitteln können, wie eine Gesellschaft unter den heutigen Bedingungen in Europa aussehen kann, in der die Schwachen geschützt sind und die Entfaltung eines jeden Menschen gewährleistet ist.

12. In Abwesenheit einer solchen Vision ist die Formulierung eines Zielsystems, das nichts anderes als die Konkretisierung einer Vision ist, nicht zu leisten. Die Folge ist, dass die Menschen den roten Faden nicht sehen, der z.B. die Einführung der Praxisgebühr mit einem gesundheitspolitischen Ziel oder der Vision eines zukünftigen Gesundheitssystems verbinden könnte. Der Managerkreis empfiehlt deshalb auch die Vorlage einer Zwischenbilanz der Agenda 2010 im Herbst 2004 und die Vorstellung eines Zielsystems, das Stand und Perspektiven des Reformprozesses verdeutlicht.
13. Strategien organisieren den Mitteleinsatz zur Erreichung der Ziele, sind aber gerade in der Mediengesellschaft auch wichtig für die Vermittlung von Entscheidungen und der in ihnen zum Ausdruck kommenden Intentionen. Eine deutlichere Kommunikation der politischen Strategien würde auch unter schwierigen institutionellen Rahmenbedingungen erkennbar machen, in welche Richtung die Bundesregierung geht und wo ihr von Vetospielern Blockaden in den Weg gelegt werden.
14. Es besteht der Eindruck, dass in der Planung, d.h. in der Umsetzung von Strategien in konkrete Maßnahmen (Gesetze), so viele Kräfte gebunden werden, dass Vermittlung und Erklärung zu kurz kommen. Eine andere Gewichtung bzw. eine Ausweitung der Planungskapazitäten könnte Abhilfe schaffen und die „J-Kurven“-Problematik entschärfen.
15. Änderungsprozesse, die an etablierten Strukturen und Gewissheiten rütteln, aber die Betroffenen mit auf den Weg nehmen wollen, müssen sich an der Maxime orientieren: Wer Flexibilität will, muss Sicherheit geben. Unternehmerische wie politische Change Manager müssen erkennbar machen, was verändert bzw. nicht verändert wird, und glaubhaft Abhilfe für unbeabsichtigte Konsequenzen zusichern.
16. Team-Kultur zeichnet sich durch geschlossenes Auftreten der Akteure aus und ist vor allem dann entscheidend, wenn die äußeren Umstände widrig sind. Angesichts des zunehmenden Kampagnen-Journalismus sollten die Prinzipien der Team-Kultur stärker beherzigt werden.
17. Reflektion, d.h. der Rückblick im Interesse einer planvollen Voraussicht, ist ein unabdingbares Steuerungselement in Veränderungsprozessen auf unsicherem Terrain. Darauf basierende Kurskorrekturen sind nicht zu verwechseln mit notwendigen Nachbesserungen. Die Regierung sollte deutlicher zu verstehen geben, dass nicht für jedes Problem gleich die optimale Lösung auf der Hand liegt, und erklären, auf welchem Weg sie sich einer Lösung annähern wird.
18. Kommunikation ist eine elementar wichtige Dimension des Change Management. Über die Vermittlung von Information hinaus dient sie der Orientierung, Motivierung und Aktivierung. Die Medienlandschaft mit ihrer zunehmenden Boulevardisierung hat sich zu großen Teilen nicht als hilfreich in der Vermittlung der Reformperspektiven und –absichten erwiesen. Politiker sollten sich vorsichtiger, wenn nicht selektiver, im Umgang mit Medien verhalten. In der Kommunikation nach innen, d.h. mit der Partei, muss hingegen ein erheblich größerer Aufwand betrieben werden. Die Essenz von Change Management ist die Überzeugungsarbeit um und mit jedem Einzelnen über die Medienbarriere hinweg.

Teil 1 Die Wahrnehmung von Reformen: Warum wird die Notwendigkeit von Veränderungen von vielen eingesehen, aber doch nicht ausreichend akzeptiert?

„Noch in den achtziger Jahren fragten wir: ‚Wie wollen wir leben?‘ Jetzt kreist alles um die Frage, wie wir zu leben haben, wenn wir uns im globalen Konkurrenzkampf behaupten wollen. Der Raum für Politik ist verdammt eng geworden“.

(Erhard Eppler, im Januar 2004)

Die Bundesregierung hat – unter Inkaufnahme hoher politischer Risiken und Kosten – im vergangenen Jahr mit der „**Agenda 2010**“ eine Phase der deutschen Politik beendet, die in starkem Maß durch partielle Realitätsverweigerung, durch Aussitzen, durch Verschieben der Probleme auf kommende Generationen und durch Angst vor und Opportunismus gegenüber den Wählerinnen und Wählern gekennzeichnet war. Diese Qualität des Aufbruchs und der beachtliche politische Mut, der hinter dieser Anspannung aller Kräfte steht, wird im Ausland oft klarer gesehen als bei uns.

◦ **Das Dilemma der regierenden Volkspartei**

Das politische Dilemma speziell für die regierende Volkspartei ist, dass sie bei ihren Mitgliedern und Wählern mit einer Wahrnehmung ihrer Reformpolitik zu kämpfen hat, die ihre politische Position existenziell bedroht:

Die heute noch führenden Personen in der SPD und in ihrem gesellschaftlichen Umfeld sowie große Teile der Mitgliederbasis verknüpfen mit dem Reformbegriff die Politik von Willy Brandt und Helmut Schmidt von 1966 bis 1974 (Jahr der Ölkrise), in denen der deutsche Sozialstaat ausgebaut worden ist und damit vielen Bevölkerungsgruppen wichtige materielle und geistige Freiheitsräume erschlossen worden waren: Arbeiter und Arbeiterkinder, Frauen, kleine Landwirte und Selbständige waren die Hauptbegünstigten einer Politik unter dem Motto: „Wer morgen sicher leben will, muss heute für Reformen kämpfen“. Die Politik war getragen und durchdrungen von der Vision einer sozialstaatlich ausbalancierten Gesellschaft mit gleichen Chancen für alle und einer gesicherten materiellen Grundlage als Voraussetzung real erlebbarer Freiheit

Die Reformen der Agenda 2010 im Jahre 2003 hingegen sind in weiten Teilen ein Notprogramm, um die sozialen Sicherungssysteme, die der Identitätskern und der Stabilitätsanker der Bundesrepublik Deutschland sind, auch in einer Stagnationsphase und auf mittlere Sicht funktionstüchtig zu halten.

◦ **Regierung muss regieren**

Die Bundesregierung war zu raschem Handeln gezwungen, weil in 16 Jahren Kohl und auch in den ersten vier Jahren der Regierung Schröder ein fundamentaler Wandel stattgefunden hat, der – obschon lange vorausgesehen und diskutiert – vom Volk und seinen Regierungen

nicht hinreichend zur Kenntnis genommen und politisch nicht hinreichend verarbeitet worden war. Dieser Wandel trat ein insbesondere durch::

- weltweit offene Märkte und weltweit frei agierendes Kapital;
- die bis heute andauernden Lasten einer extrem schwierigen wirtschaftlichen Wiedervereinigung;
- die Folgen der ungünstigen Bevölkerungsentwicklung;
- eine anhaltende wirtschaftliche Wachstumsschwäche;
- und die zunehmenden Lasten, die der Ausbau des Sozialstaats mit sich gebracht hat.

Die Folge des langen Nichthandelns ist heute eine das gesellschaftliche Klima dominierende Rat- und Mutlosigkeit der vom gewohnten ökonomischen Spitzenplatz verdrängten Deutschen und verbreitete Enttäuschung über als ungerecht oder unbegründet empfundene Einschnitte in soziale Besitzstände.

° **Wie Reformpolitik heute wahrgenommen wird**

Die bisherigen Reformschritte sind auf ein überraschend negatives Echo gestoßen. Viele sagen, die Zuspitzung der Probleme und der **wachsende äußere Druck** seien notwendig gewesen, um in Deutschland, einer satten und reifen Wohlstandsgesellschaft, überhaupt etwas in Bewegung zu bringen.

Andere meinen, die Regierung sei in den Reformprojekten einfach **handwerklich schlecht**, es fehle am soliden politischen Management.

Wieder andere halten vor allem die **ungenügende Kommunikation** der Regierung für den Hauptgrund der mangelnden Akzeptanz.

Schließlich gibt es Stimmen vor allem aus den Reihen der öffentlich Bediensteten und aus anderen vom Wettbewerbsdruck des Weltmarktes geschützten gesellschaftlichen **Gruppen, die den Reformdruck anzweifeln** und meinen, man solle nicht so viel von Reformen reden, sondern die nötigen Maßnahmen einfach möglichst unauffällig ergreifen. Alle derzeitigen Beschwerden seien ohnehin nur eine vorübergehende Folge der lahmen Konjunktur und der fehlenden Bereitschaft, keynesianische Löcher zu finanzieren.¹

Die Reformpolitik der Bundesregierung wird darüber hinaus noch in anderer Hinsicht gespalten wahrgenommen:

- Der erste Split besteht zwischen dem Mainstream der Ökonomen und der Publizistik einerseits, die das hohe Lied von der Deregulierung und vom Segen des Wettbewerbs auf den Märkten singen und von Reformen direkt Betroffenen andererseits, die ihren sozialen Besitzstand bedroht sehen.
- Der zweite Split hat mit dem Bewusstsein der einzelnen Menschen selbst zu tun: Abstrakt nach der Notwendigkeit von Reformen befragt sagen sie mehrheitlich „ja“. Wenn sie aber von Reformen selbst negativ betroffen sein könnten, reagieren sie in aller Regel mit Angst, Wut und Verbitterung und strafen die größere Regierungspartei in Umfragen und Wahlen ab. Nicht zuletzt diesem Sachverhalt „verdankt“ die SPD die historisch niedrigen Zustimmungsraten in Umfragen zu Beginn des Jahres 2004.

¹ Vgl. Albrecht Müller: „Durchhalten, die falsche Konsequenz“. In: Süddeutsche Zeitung vom 25.9.2003.

° **Regierte und Regierung schauen gern weg, wenn's unangenehm werden könnte**

Diese vermeintliche Schizophrenie kann man als eine Art anthropologische Konstante betrachten, weil die „meisten Menschen in ihrem Alltag, auch wenn sie vom Aufbruch träumen, konservativ sind und unterstellen, dass alles so bleibt, wie es ist.“²

Deshalb – ein besonders gravierendes Beispiel – haben alle Parteien in Deutschland die seit den frühen 70er Jahren vorliegenden **Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung** mit den absehbaren Konsequenzen für die Systeme der sozialen Sicherung, für das Bildungswesen und die Infrastruktur negiert; sie haben die Wählerinnen und Wähler nicht beunruhigen wollen.

° **Bewahren ist in Deutschland populärer als Verändern**

Die Bevölkerung war von 1950 bis etwa 1970 zu sehr dramatischen Veränderungen bereit und hat sie tagtäglich mitgetragen. Die Belohnung dieser Veränderungsbereitschaft war das Wachstum. Seit den 70er Jahren wachsen jedoch die Forderungen, jede Veränderung sozial abzusichern, mit der Folge, dass Veränderungen ständig verschleppt wurden. Der Kohlebergbau wird seit Mitte der 60er Jahre subventioniert; die Subventionen haben die soziale Härte vergrößert, weil immer wieder neue Gruppen in den Sektor hinein gelockt wurden. Schon vorher ist im Agrarsektor Ähnliches praktiziert worden und wird bis heute ständig ausgeweitet.

Die Reformen der 70er Jahre waren weithin Umverteilungen aus einem Wachstum, das als Folge der Nachkriegszeitentbehrungen und des Nachkriegsbooms der Regierung automatisch in den Schoß gefallen war. Auch der Erfolg der Konjunkturpolitik von Schiller beruhte darauf, dass sich die Wirtschaft auf einem hohen langfristigen Potenzialpfad befand. Aber bereits damals sind die Fundamente für den potentiellen Niedergang der wirtschaftlichen Entwicklung gelegt worden (Expansion der Rentensysteme, soziale Wohnungsbauförderung, vielfältige steuerliche oder Direktsubventionierung, Explosion der Staatsverschuldung, weiterer Ausbau des Sozialstaats). Diese Reformen waren keine Wachstumsinnovationen, sondern Ausläufer von Umverteilungen aus dem Wachstum. Seitdem ist die Wachstumsdynamik geschrumpft und der Absicherungsbedarf gestiegen. **Daher haben die 70er Jahre die falschen Standards gesetzt: Deutschland befindet sich heute in einer Bewusstseinsfalle.**

Abgesehen von der Phase des sozialdemokratischen Aufbruchs mit Willy Brandt von 1961 bis 1974 [„Wir schaffen das moderne Deutschland“/„Mehr Demokratie wagen“ (1969) /„Wer morgen sicher leben will, muss heute für Reformen kämpfen“ (1972)] und dem leeren Versprechen Kohls einer „geistig-moralischen Wende“ (1982) war in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg – aus nachvollziehbaren Gründen – in der Politik nicht das Verändern

² Wolfgang Sofsky: „Ja oder Nein! Was der Demokratie so schwer fällt: Die Entscheidung“. In: Süddeutsche Zeitung vom 8.10.2003.

populär, sondern das Bewahren (50er Jahre: „Keine Experimente“ (Konrad Adenauer); 1980: „Sicherheit für Deutschland“ (Helmut Schmidt); 1987: „Weiter so“ (Helmut Kohl).

Erst 1998 hat Gerhard Schröder mit „**Innovation und Gerechtigkeit**“ wieder über Reformnotwendigkeiten gesprochen – gleichwohl nur deshalb die Wahl gewonnen, weil eine Mehrheit Kohl loswerden wollte.

° „Doppelmoral“ ...

Mit Blick auf Veränderungen pflegen die meisten Menschen eine Art Doppelmoral. Sie sagen „ja“, wenn es im Allgemeinen bleibt (z.B. Umweltschutz, Entwicklungshilfe), wenn sie profitieren (z.B. von der dynamischen Rente), wenn sie selbst nicht negativ betroffen sind (z.B. Liberalisierung). Sie sagen „nein“ und bestrafen konsequent die jeweilige Regierungspartei, wenn sie ihre Besitzstände bedroht sehen. Das ist nicht verwunderlich, denn die allermeisten Menschen sind auf Konstanz und Berechenbarkeit ihrer Verhältnisse geeicht – Pioniere und Erneuerer sind immer und überall in der Minderheit, und gleichwohl für den Erhalt der Systeme überlebenswichtig.

° ... oder Reaktion auf hohe Komplexität und Sinnverlust?

Ein im Systemdenken geschulter Change Manager wird diese Reaktionen der von Reformen Betroffenen weniger als Doppelmoral deuten. Er sieht in ihnen einen Hinweis darauf, dass die Menschen angesichts der verwirrend wachsenden Komplexität im Zuge der immer deutlicher auch individuell spürbaren Dynamik der global vernetzten Wirtschaft diese nicht mehr verstehen können. Den Sinn des Ganzen und einzelner Veränderungen vermögen sie nicht mehr nachzuvollziehen und einzuordnen.

Die Brandt'schen Reformen hatten damals noch die Geschichte der aufgeklärten solidarischen Gesellschaft erzählt; sie haben sich für die Menschen als Teilstrecke auf dem Weg dahin lesen lassen.

° Reformpolitik und das Menschenbild der Parteien

Es bringt nichts, über die gesplante Wahrnehmung von Reformpolitik bei den Bürgern, die inzwischen empirisch recht zuverlässig untersucht worden ist, zu lamentieren. Nicht nur Manager wissen, dass jede Entscheidung auch Verlierer produzieren kann und ein soziales System deshalb immer eine gewisse Ausgewogenheit zwischen Gewinnern und Verlieren gewährleisten muss, um sich selbst zu erhalten.

Für erfolgreiche Reformpolitik ist es deshalb vernünftig, wenn sie diese gesplante individuelle Wahrnehmung als *anthropologische Konstante* ins Kalkül zieht. Konservative Parteien tun sich dabei auf Grund ihres nicht primär von der Aufklärung her gedachten Menschenbildes sehr viel leichter. In Deutschland hat die bayerische CSU folkloristisch verbrämt den zynischen Konsens zwischen Regierenden und Regierten – man weiß, was man aneinander hat und was man voneinander zu halten hat – zur höchsten politischen Vollendung in Form einer parlamentarischen Zwei-Drittel-Mehrheit gebracht.

Dieser Weg der augenzwinkernden Kumpanei steht der Idee des mündigen Bürgers und der selbstbewussten Bürgerin, also den vom Gedanken der Aufklärung geprägten Parteien, die heute die Bundesregierung tragen, nicht zu Gebote. Sie müssen aus ihrem Selbstverständnis und Menschenbild heraus die Bürgerinnen und Bürger zumindest im Ansatz als der Vernunft und Rationalität zugänglich betrachten.

Das bedeutet, die Regierungsparteien müssen Reformpolitik unter dieser Prämisse als gemeinsamen Lernprozess anlegen, der inhaltlich und formal viele Ähnlichkeiten mit Veränderungsprozessen in Unternehmen besitzt, allerdings auch gravierende Unterschiede (vgl. Teil 3).

◦ **Reformen sind weiter notwendig**

Man kann die unter dem Label „Agenda 2010“ zusammengefassten Reformprojekte sowie die „Innovationsoffensive 2004“ als Aufbruch und Einstieg in eine umfassende Politik der nachhaltigen Erneuerung unseres Landes begreifen, die das verbleibende Zeitfenster bis 2010, in dem die demografische Entwicklung noch positiv ist, nutzen will. Die Innovationsoffensive 2004 muss allerdings von einer richtigen Analyse ausgehen: Großbritannien hat nicht deshalb seit fünfzehn Jahren höhere Wachstumsraten als Deutschland, weil es eine größere Quote an Forschungsinvestitionen aufweist. Wichtiger waren die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Innovationen, die zu besserer Funktionsweise der Märkte geführt haben.

Die eigentlich dramatischen demografischen Veränderungen finden erst nach 2010 statt. Reformen so umfassender Art werden in einer demokratischen Gesellschaft und einer reifen Volkswirtschaft meist **nicht im Neubau, sondern im Umbau** des in Generationen Gewachsenen bestehen. Die Arbeitsfelder für die Reformer sind dabei definiert und es gibt im Grundsatz darüber wenig Streit:³

- **Familien mit Kindern** müssen gestärkt werden;
- **Sozialstaatsdefizite**, die als Wachstumsbremse wirken, sind zu überwinden;
- **bessere Lebensökonomien** für die Einzelnen sind zu organisieren;
- Das Ziel der Politik ist eine prosperierende Gesellschaft, die jedem Menschen die Teilhabe an Reichtum, Bildung und Kultur ermöglicht. **„Den Menschen stärken“**, sagt das Netzwerk Berlin.⁴

◦ **Chancen und Risiken von Reformpolitik: Die „J-Kurve“**

Bei diesen großen Erneuerungs- und Reformprojekten für Deutschland handelt es sich nicht um Notoperationen mit dem Rücken zur Wand wie bei der „Agenda 2010“, sondern um längerfristige Vorhaben, die potentiell Raum schaffen, die Mut und Freude machen, die Phantasie wecken können („Kolumbus-Effekt“). In dieser Hinsicht könnte die Regierung jetzt durchaus an den Reformaufbruch der 60er und 70er Jahre anschließen, nicht nur in der

³ Siehe dazu die Thesepapiere des Managerkreises „Deutschland in den nächsten 30 Jahren: Die Zukunft gestalten“, Dezember 2001 und „Generationengerechtigkeit, Wachstum, Demografie“, November 2003.

⁴ „Impulse für ein neues Grundsatzprogramm – Die neue SPD: Menschen stärken, Wege öffnen“. Berlin, 7. November 2003.

Rhetorik, sondern im Geist eines gesellschaftlichen Aufbruchs, bei dem die Chancen deutlich größer als die Risiken sind.

Hinderlich für eine breite Akzeptanz der Reformbewegung ist dabei allerdings der den Ökonomen, Ärzten und Change Managern wohlbekannt „**J-Kurven-Effekt**“:

Die positiven Effekte von Strukturreformen werden nicht sofort wirksam; oft kommt es zunächst zu einer „Erstverschlechterung“, bevor die Verbesserungen für die Menschen spürbar werden.

Dass durchgreifende Reformen trotz des Time-lags zwischen Reform und Erfolg politisch möglich sind, haben die Reform-Regierungen in kleineren Ländern, z. B. in Schweden, Finnland und Neuseeland, bewiesen. Die lange „Durst-Strecke“ lässt sich von Reformern in Wirtschaft und Politik bewältigen,

- wenn sie klar analysieren, warum die Deutschen sich heute anscheinend mit Reformen so schwer tun: ob es an mangelnder Reformbereitschaft, an strukturellen Barrieren oder an Defiziten in der Umsetzung liegt (vgl. Teil 2),
- wenn sie Erfahrungen aus dem Change Management von Unternehmen aufgreifen, also mitreißende und Halbherzigkeit überwindende Ziele setzen und – was gewiss nicht einfach ist – eine nachvollziehbare, Sinn vermittelnde Strategie entwickeln, die Angst vor Risiken abbaut und die Chancen betont durch Vorhaben, die den sozialen Ausgleich und den Schutz der Schwächeren befördern, ohne die Stärkeren in ihren Entwicklungsmöglichkeiten zu behindern (vgl. Teil 3).

Teil 2 Das Machen von Reformen: Warum tut sich deutsche Politik mit Reformen so schwer?

◦ Die Mär von der generellen Reformunwilligkeit der Bürger in Deutschland ...

Angesichts der gespaltenen Reaktion auf Reformvorhaben heißt es oftmals, dieses Land sei generell „reformunfähig“. Die zementierten Strukturen führten zu einer verbreiteten **Besitzstandsmentalität**. Keine auch noch so kleine und unbedeutende Splittergruppe sei bereit, auf mühsam errungene Besitzstände und Privilegien zu verzichten. Jede Veränderung bringe sofort Widerstand hervor. Reformieren wolle man nur bei den Anderen – oder allenfalls als abstrakte Forderung.

- So erklärt sich der Beifall für die „Ruckrede“ von Roman Herzog⁵ mit **St. Florian** als unheiligem Reformverhinderer in Deutschland.
- Und so argumentieren die Ökonomen des Hamburger Weltwirtschaftsarchivs (HWWA) und der Avenir Suisse, die behaupten, in kaum einem anderen Land gebe es so viele **Vetospiele** wie in Deutschland.⁶

◦ ... und ihre Begründungen

Als gängige Begründungen für diese Reformschwäche werden vor allem genannt:

- Die Verteidigung der nach 1945 mühsam aufgebauten Vermögen und Privilegien.
- Die Abwehr von weiteren Veränderungen, die in das private (Wohl)leben eingreifen (Beispiel Gesundheitsreform mit höheren Eigenleistungen).
- Das Verhältniswahlrecht, das kleinen Minderheiten ein übermäßiges politisches Stimmengewicht gibt.
- Der Föderalismus, der über den Bundesrat wohlgemeinte Reformen blockiert.
- Der Zentralismus, der einen unsinnigen Zwang zu Einheitslösungen bringt.
- Die EU und Brüssel, die als oberste Instanz viele Reformansätze verbieten.

Ein geschärfter Blick auf die deutsche Geschichte nach 1945 zeigt ein durchaus differenzierteres Bild von der angeblichen Reformunwilligkeit und Reformunfähigkeit der Deutschen.

◦ Blick zurück: In Deutschland waren und sind grundlegende Reformen möglich

In den vergangenen Jahrzehnten sind in der alten Bundesrepublik und später – nach 1990 – im neuen Deutschland trotz aller beschriebener Defizite (vgl. Teil 1) eine Vielzahl ganz grundlegender Veränderungen von den jeweiligen Regierungen durchgesetzt und von den Bürgern nicht nur akzeptiert, sondern in großen Teilen sogar begrüßt worden. Einige Beispiele:

⁵ Roman Herzog: „Aufbruch ins 21. Jahrhundert“. Vortrag gehalten am 26.4.1997.

⁶ Vgl. HWWA und Avenir Suisse: „Ökonomik der Reform. Wege zu mehr Wachstum in Deutschland“. Zürich, 2004 und Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.2.04, S. 37.

- Der **Lastenausgleich** nach dem Zweiten Weltkrieg – zwar lange her, aber den Älteren noch in Erinnerung.
- Die große **Gemeindereform** in den 70er Jahren, bei der kräftig und nachhaltig in die Lebensgewohnheiten und die Identifikationsmuster der Menschen vor Ort eingegriffen worden ist.
- Die **Wiedervereinigung**, die vor allem für die Menschen in den neuen Bundesländern wohl die einschneidenste „Reform“ aller Lebensbereiche bewirkt hat. Aber auch die alten Bundesbürger haben (Solidaritätsbeitrag, neue Aufgaben in den NBL) einen kräftigen „Wind of Change“ verspürt.
- Die Einführung des **EURO** vor wenigen Jahren war eine Jahrhundertreform, in Deutschland heftig und zum Teil erbittert umstritten (Klage vorm BVG), und erschien manchem als unverantwortlicher Eingriff in die Identifikations-Ikone der Westdeutschen. Heute hat die neue europäische Währung eine breite Akzeptanz.
- Die **EU-Osterweiterung** steht als erneute Herausforderung für die „Bereitschaft zu Veränderungen“ unmittelbar bevor.

Die Liste der kleinen und großen Reformen, die die Bürger in diesem Land getragen oder auch nur ertragen haben, ließe sich leicht verlängern. **Aus der langen und eindrucksvollen Reformgeschichte der Bundesrepublik lässt sich also nicht das Fazit ziehen, in Deutschland und mit diesen Deutschen seien Reformen generell nicht zu machen.**

° **Blick ins Leben: Die Menschen sind von Veränderungen in vielen Lebensbereichen betroffen**

„Veränderungen“ erleben die Bürger nicht nur auf der politischen Bühne. Für sie spielt sich das Leben – wie im „**Drei-Manegen-Zirkus**“ – auf drei für sie existenziellen Bühnen ab:

- Auf der einen Bühne wird **Politik** gegeben. Und nur über die großen Reform-Stücke auf dieser Bühne wird bei der Diskussion über Reformen in Deutschland in der Regel gesprochen.
- Auf der zweiten Bühne spielt das **Arbeitsleben**: Reformen oder Veränderungen, Auswirkungen von Reformen erfahren nahezu alle erwerbstätigen Menschen in ganz erheblichem Ausmaß, oft mehrfach und ganz hautnah in ihrem Berufs- und Arbeitsleben. Kaum ein Unternehmen, kaum ein Arbeitsplatz, die sich in den vergangenen Jahren nicht fundamental verändert hätten.
- Und auf der dritten Bühne sehen wir das Stück **Privatleben**, in dem sich für die meisten Menschen in den letzten Jahrzehnten ebenfalls gewaltige Veränderungen ergeben haben. Wir vergessen manchmal, wie geradezu revolutionär sich die privaten Lebensverhältnisse, die Werteordnungen der Menschen in Deutschland, gewandelt haben und weiter wandeln: die freien Partnerschaften mit dem Ende der traditionellen Familie, die allein erziehenden Mütter, gleichgeschlechtlichen Paare, die rasante Entwicklung der freien Zeit und der Freizeit mit einem globalen Reisebetrieb.

Der Blick auf das ganze Leben zeigt, dass die Menschen in den vergangenen Jahren zum Teil gravierende Veränderungen mitgemacht und/oder betrieben haben. Manche

sind eher passiv hingenommen worden, andere sind als befreiend und lustvoll erlebt worden. Die Rede von den generell veränderungsunwilligen Bürgern in Deutschland ist nicht zu belegen und dient manchen Reformgegnern und mutlosen Politikern als bequeme und faule Ausrede.

◦ **Blick nach vorn: Welche Barrieren müssen weg?**

Wenn also eine generelle Phobie der Deutschen gegenüber Veränderungen tatsächlich widerlegt ist, dann stellt sich die Frage umso schärfer, warum eine Reformregierung bzw. die sie hauptsächlich tragende Regierungspartei in so eklatanter Weise in Umfragen und bei Wahlen abgestraft wird, wenn sie notwendige Reformen wie im Rahmen der „Agenda 2010“ tatsächlich in Angriff nimmt.

- Sind etwa die (beschränkten) Veränderungspotenziale der Menschen nach so vielen Reformen nun einfach erschöpft, brauchen sie jetzt eine Ruhepause, eine Phase der Stabilität, um den **Anpassungsstress** aus der jüngeren Vergangenheit erst einmal „abzubauen“?
- Oder verspricht eine **Reform der Institutionen**, eine Änderung des Wahlrechts oder der Kompetenzen des Bundesrates, also der Abbau von „Vetopositionen“ eine leichtere Durchsetzung von Reformen?
- Oder liegen die entscheidenden Hindernisse und Stolpersteine gar nicht in den Mentalitäten und politisch-institutionellen Strukturen in Deutschland, sondern in mangelhaften Prozessen bei der Entwicklung, dem Design der einzelnen Reformprojekte, bei Mängeln in der Durchführung und in der medialen Vermittlung, dem „Verkaufen“ der Reformen? Ist es einfach **politisches Missmanagement**?

◦ **Barriere 1: Ist das Reformtempo zu hoch?**

Im Prinzip weiß jeder, der Veränderungen anpackt, dass er auf **drei Essentials** achten muss:

- eine überzeugende und auch realisierbare **Konzeption** für die Reform insgesamt und die einzelnen Schritte;
- einen realisierbaren **Zeitplan** (Meilensteine) für die Umsetzung mit klaren Verantwortlichkeiten für das ganze und die einzelnen Projekte;
- ausreichende Zeit, die man in der Politik von heute selten hat, um die Wirkungen der Reform zu ernten und Elemente zur weiteren Optimierung zu suchen und damit den negativen **Konsequenzen des „J-Kurven-Effekts“** zu entgehen.

Alle drei Reform-Essentials kommen in der gegenwärtigen Hektik meist zu kurz. Der Unmut wendet sich dann gegen die Reform als solche. Gemeint aber sind vielleicht eher die ungunstigen Begleitumstände, unter denen die neuen Gesetze, Vorschriften und Pflichten auf die betroffenen Bürger „herunterprasseln“. Hier wäre tatsächlich eine „Reformpolitik der ruhigen Hand“ erwünscht.

° **Barriere 2: Wir brauchen weniger Vetospieler und mehr demokratische Führer**

Reformen werden erleichtert, wenn es klare Entscheidungsregeln sowie für alle nachvollziehbare, klare Verantwortlichkeiten gibt. Beim oft neidvollen Blick auf die Reformbilanz in Großbritannien wird auf die Vorteile des Mehrheitswahlrechts für die Durchsetzung von politischen Reformen hingewiesen:

Die politische Wissenschaft misst den Wirkungen unterschiedlicher politischer Entscheidungssysteme, den verfassungspolitischen Rahmenbedingungen (z.B. Rolle von Koalitionsregierungen, Bundesrat, Bundesverfassungsgericht und Bundespräsident in Deutschland) in bezug auf Steuerungsfähigkeit und Konsensfähigkeit grundlegende Bedeutung zu.⁷ **Je weniger Vetospieler, also Mit-Entscheider oder Opponenten, desto stärker die Steuerungsfähigkeit.**

In **Großbritannien** ist deshalb Reformstau kein Thema, weil das Wahlrecht dort eine „temporäre Vertrauensdiktatur“ (Friedrich Meinecke) oder ein „Elective Dictatorship“ (Bezeichnung des Westminster-Modells durch Lord Hailsham) hervorbringt. Hier liegt das Modell politischer Führung viel näher beim Modell der Führung von Unternehmen als in Deutschland. Der Nachteil dieses Systems kann darin liegen, dass mit einem Regierungswechsel plötzliche Kurswechsel in der Reformrichtung erfolgen können. Beim deutschen System, bei dem kleinere Koalitionspartner das Zünglein an der Waage bilden und damit eine gewisse Kontinuität in der Politik herbeiführen können (höhere *Konsensfähigkeit*), ist das nicht der Fall.

Der kollektive Zentralismus unseres föderalen Systems macht Reformen also besonders schwierig. Er ist im Ergebnis undemokratisch, weil die Bürger nicht mehr erkennen können, wem welche Maßnahmen zuzurechnen sind und wer welche Verantwortung für welche Politik trägt. Die Deutschen leben unter einer völlig verschwommenen Gremienherrschaft. Da die meisten Vetospieler in Deutschland ihre Vetomacht nicht unmaßgeblich missbraucht sowie ausgedehnt haben (obwohl in der Bundesrepublik ähnliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen herrschen wie in Großbritannien), ist eine **Reduzierung der Vetospieler bzw. ihrer Vetomacht notwendig.** Zu denken ist beispielsweise an die Einführung eines moderaten Mehrheitswahlsystems und/oder die Rückführung der Kompetenzen des Bundesrats auf die Angelegenheiten der Länder.⁸

Im Zusammenhang mit der Reform der Kommunalfinanzen wird erfreulicherweise auch bei uns gefordert, die Verantwortlichkeiten der einzelnen politischen Ebenen für die Bürger endlich wieder erkennbar zu machen.⁹

In der **Schweiz**, in der zwar alle großen Parteien in der Regierung vertreten sind (Konkordanzdemokratie), ist dieses Prinzip sehr viel besser gewahrt als bei uns. Darüber hinaus gibt es vor wichtigen Gesetzesvorhaben eine oft langwierige „Vernehmlassung“, an

⁷ Siehe zur Theorie der Vetospieler George Tsebelis: „Veto Players: How Political Institutions Work“. New York & Princeton, 2002.

⁸ Vgl. auch Gerd Andreas Strohmeier: „Zwischen Gewaltenteilung und Reformstau: Wie viele Vetospieler braucht das Land?“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 51, 2003.

⁹ Vgl. Thesenpapier des Managerkreises „Reform der Finanzverfassung“, 1998.

der möglichst alle betroffenen Gruppen teilnehmen. Erst danach und nach Auswertung der Ergebnisse werden die Gesetze verabschiedet bzw. zur Abstimmung vors Volk gebracht. Der Nachteil der zeitaufwendigen Prozedur vorher soll durch breite Akzeptanz der Entscheidungen kompensiert werden (so wie auch die langwierige Entscheidungsfindung in japanischen Unternehmen gerechtfertigt wird). Diese breite Konsensfähigkeit scheint sich im Großen und Ganzen zu bewähren.

◦ **Barriere 3: Brauchen wir andere politische Prozesse?**

Jeder für Führung Verantwortliche – sei es in der Politik oder in der Wirtschaft – weiß, dass Aufbruch und Anstrengung nur lohnen, wenn ein **attraktives Ziel** lockt. Diese Feststellung ist im Grunde eine Binsenweisheit – und sie gilt für große Reformprojekte sowohl in der Politik als auch in Unternehmen. Aber vielleicht ist sie deswegen etwas in Vergessenheit geraten und es lohnt, sie wieder stärker ins Bewusstsein zu heben.

Statt selbst große Ziele zu setzen, neigen die Reformer in Deutschland eher dazu, sowohl die Reformen als von externen Kräften aufgedrungen darzustellen als auch die „Renditen“ der Reformen gänzlich zu vergessen.

Als eine der unheimlichen und dunklen Kräfte, die Arbeitsplätze, Wohlstand und die soziale Sicherheit der Menschen in Deutschland gefährden, wird seit Jahren die **Globalisierung** verteufelt. Kein Wunder, wenn die Menschen sich zunehmend gegen die Bemühungen zur Liberalisierung des Welthandels stellen. Sie und wir vergessen dabei,

- dass der (vernünftige) Freihandel das war, was sich die deutsche Außenhandelspolitik seit Kriegsende auf die Fahnen geschrieben und weltweit vehement vertreten hat, und dass ein großer Teil des Wohlstandes der „Exportnation Deutschland“ dem Zugang zu freien Märkten zu verdanken ist.
- dass eine große Zahl von früher armen Entwicklungsländern heute die Chancen eines wachsenden Wohlstandes besitzt, auch wenn er traurigerweise noch zu selten breit verteilt ist. Mit China, Indien, den ostasiatischen Ländern und Russland betrifft das weit mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung!

◦ **Barriere 4: Wir brauchen eine andere Mentalität**

In der deutschen Diskussion über die Reform der Sozialsysteme dominieren wenig motivierende Aussagen, etwa dass es mit den Renten auf lange Sicht (und auch nach den Reformen) immer unsicherer würde (Demografie) und die Ausgaben für Gesundheit künftig noch stärker explodieren werden. **Selten ist hingegen die Rede davon, dass die längere Lebenserwartung, über die die Menschen sich doch freuen dürfen, ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die Vorsorge zunehmen muss.** Und niemand sagt den Menschen, dass auch ein prozentual geringeres Rentenniveau künftig real einer relativ höheren Kaufkraft als heute entsprechen wird.

Kaum einmal wird thematisiert, dass die private Vorsorge die Chance erhöht, weltweit an einem Wachstum des Kapitalstocks und der Wertschöpfung teil zu haben und damit nicht an die Begrenzungen einer bundesdeutschen Wirtschaft gefesselt zu sein, in der die

Einwohnerzahl höchstwahrscheinlich deutlich zurückgehen wird. Nicht von diesem positiven Aspekt ist die Rede, sondern vornehmlich von der Last, die den Bürgern für die private Vorsorge jetzt zusätzlich aufgebürdet wird. Dazu hat auch die Riester-Rente beigetragen, da sie die große Chance, dass die Haushalte bei der privaten Vorsorge ihre eigenen Präferenzen durchsetzen können, leider weitgehend verspielt und die Sparer auf ein zu starres Gleis gesetzt hat.

° **Change Manager in Unternehmen haben es in der Regel sehr viel leichter als die in der Politik**

Es gibt viele berechtigte **Argumente gegen den Vergleich von politischen Reformprozessen mit Reformen in Wirtschaft und in Unternehmen**. Manche davon sind überzeugend:

- In der Wirtschaft existieren andere und einfachere Entscheidungssysteme.
- Die Wirkungen von Reformen – auch unterlassener oder falscher – treten schneller ein, sind sichtbarer und klarer messbar.
- Die Unternehmensleitungen sind freier in ihren Entscheidungen über räumliche (Verlagerungen) und personelle Konsequenzen von Reformen, z.B. in bezug auf Kündigungen und die Anpassung der Belegschaftsgröße.
- Manager müssen sich zwar auch – wie Politiker – im permanenten Wettbewerb behaupten, aber ihre persönliche Sphäre bleibt in der Regel außen vor, ihr persönliches Risiko ist kleiner und das Einkommen von Vorständen ist im Vergleich zur eingesetzten Zeit ungleich größer als etwa das von Regierungsmitgliedern, von den „golden handshakes“ für die Nieten oder die Gemobbten in Nadelstreifen nicht zu reden.
- Vor allem aber unterliegen Manager weit weniger der Allgegenwart und Kritik der Medien, die ihrerseits in einem außerordentlich harten ökonomischen Wettbewerb stehen, der die Skandalisierung von Politik und Politikern sowie den Kampagnen-Journalismus befördert.

Trotz dieser gravierenden Unterschiede lassen sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten erkennen – und für die Verbesserung politischer Reformprozesse nutzen. Zudem führt der immer härter werdende globale Wettbewerb der Standorte dazu, dass sich auch ein Land wie Deutschland als „Unternehmen Deutschland“ im Wettbewerb behaupten muss.

Teil 3 Reformen in Unternehmen: Neun Lehren aus dem Change Management für politische Reformen und Reformer

Politik ist keine betriebswirtschaftliche Veranstaltung, sondern ein sehr viel komplexerer Prozess der sozialen Auseinandersetzung und Steuerung – komplexer mit Blick auf die Akteure, Interessen und Fristigkeiten. **Aber auch im Change Management geht es wie in der Reformpolitik darum, einen Prozess zu initiieren, zu gestalten und natürlich auch wirksam werden zu lassen, der für die Menschen in den Unternehmen eine erlebte Ausgangssituation hin zu einer erstrebenswerten Zukunftssituation verändert.** So gesehen kann man den Prozess des Change Managements auch als Reform- oder Veränderungsmanagement bezeichnen.

Charakteristisch für Change Management-Prozesse in Unternehmen ist der hohe Druck des Leidens (Absatz, Umsatz, Ergebnis...) und/oder die starke Kraft einer Vision (Nr. 1 am Markt der...). Idealerweise wirken beide Elemente im Veränderungsprozess in die gleiche Richtung. Wenn Unternehmen sich nicht anpassen, gehen sie einfach unter. Das Insolvenzrisiko ist total, brutal, eindeutig und einfach zu begreifen.

Was macht, jenseits der erwähnten Unterschiede, erfolgreiche Change Management-Prozesse in der Wirtschaft aus? Welche Lehren können aus den Erfahrungen für Reformprozesse in der Politik gezogen werden?

1. Identität und Identifikation

Etwas verändern zu wollen, setzt Identität und Identifikation mit den Projekten zumindest beim Kern der die Veränderung tragenden Personen und einer größeren Zahl von Betroffenen voraus. Identität bedeutet Zugehörigkeit – eine Zugehörigkeit, die mit Selbstbehauptungs-, Überlebens- und Entwicklungswillen einhergeht. Im politischen System von Regierung und Opposition, von Legislative und Exekutive – und dies auf den verschiedenen föderalen Ebenen und nach den kurzgetakteten Wahlkalendern mit wechselnden Regierungen – wird die Entwicklung und das Wachsen von Identität und Identifikation ungemein erschwert.

Dennoch ist ein Mindestmaß an gemeinsamem Selbstverständnis im jeweiligen System (Regierungsfraktion, Kabinett, Ministerium...) notwendig – und auch eine Vision im Sinne eines gemeinsamen Zukunftsbildes. **Visionen, und das ist auch in noch so rationalen effizienz-orientierten Unternehmen so, müssen, wenn sie ihre Funktion erfüllen sollen, offener sein als Ziele, müssen zuerst emotional wirken und erst in zweiter Linie auch rational überzeugen.** Visionen sind eben gerade nicht Grund für Arztbesuche (Helmut Schmidt), sondern die Voraussetzung für Therapie-Erfolge.

Einer der Gründe dafür, dass Funktionäre, Mandatsträger, viele Mitglieder und sehr viele Wähler der SPD derzeit die Welt und ihre Regierung nicht mehr verstehen, hängt damit zusammen, dass es eine solche **identitätsstiftende gemeinsame Orientierung** innerhalb der Partei nicht mehr und noch nicht wieder gibt.

Das 1989 erarbeitete „**Berliner Programm**“ war mit dem Fall der Mauer zusammengefallen. Darüber sind die Bereitschaft und intellektuelle Kapazität verloren gegangen, sich mit den fundamental veränderten Bedingungen sozialdemokratischer Politik in den 90er Jahren auseinander zu setzen.

Der Versuch mit dem **Schröder/Blair-Papier** im Jahr 1999 war mit heißer Nadel gestrickt. Das Verhängnisvolle – und bis heute Nachwirkende – dieser exemplarisch misslungenen Operation ist, dass die SPD, die mehrheitlich von engagierten Menschen getragen wird, die in Sektoren arbeiten, die vor dem vom Weltmarkt ausgehenden Wettbewerb geschützt sind, sich darum gedrückt hat, sich angesichts des oben beschriebenen Wandels – im Sinne Willy Brandts, dessen Parteiverständnis das immer gewesen ist – neu zu erfinden.

Erhard Eppler hat argumentiert, dass es derzeit keinen Sinn macht, ein neues Grundsatzprogramm der SPD zu entwerfen.¹⁰ Er hat stattdessen vorgeschlagen, in den europäischen sozialdemokratischen Parteien konsensfähige Thesen zu entwickeln, möglicherweise als Vorstufe für ein Grundsatzprogramm der europäischen Sozialdemokratie.

Für dieses Vorgehen gibt es ein Vorbild: das in den 70er Jahren begonnene „**Langzeitprogramm**“, das dann als „**Orientierungsrahmen '85**“ ein wichtiges Vehikel für den Selbstverständigungsprozess der auch damals tief verunsicherten SPD gewesen ist und wesentlich dazu beigetragen hat, dass die SPD auch nach dem Verlust der Regierungsmacht im Bund 1982 ein zentrales Element der deutschen und europäischen Politik geblieben war.

Vorschlag: Die SPD organisiert das „Große Gespräch“ über die Zukunft der Europäischen Sozialen Demokratie und des europäischen Rechtsstaats. Mit diesem „Großen Gespräch“ verständigt sich und wirbt die SPD für ein europäisches Modell des Zusammenlebens und kämpft gegen die Wiederkehr des Frühkapitalismus im postmodernen Gewand ebenso wie gegen eine realitätsfremde Sozialromantik. Sie bereitet dieses „Große Gespräch“ organisatorisch und intellektuell jetzt vor und startet damit im Herbst 2004.

2. Ziele und Zielsysteme

Ziele müssen genauso sorgfältig geplant werden, wie die statische Auslegung einer Brücke. Ziele müssen ehrgeizig, aber prinzipiell erreichbar sein – und sie müssen herausfordernd und erstrebenswert sein. In diesem Sinne stellen sie die Konkretisierung von Visionen dar. Ohne Ziel ist jeder Weg richtig. Ohne Ziel sind die Wege aber vor allem mühsam und es gibt kaum Motivation, sie zu gehen. Deswegen reicht es nicht, die notwendigen Veränderungen lediglich als von außen aufgezwungen und unausweichlich zu bezeichnen. Dann werden wir alle zu Flüchtlingen vor der Zukunft. Und noch etwas: Ziele formulieren heißt immer auch, Optionen aufzugeben.

Die geforderten Anstrengungen und Opfer müssen lohnend erscheinen. Es braucht eine deutliche, attraktive Reform-Rendite.

¹⁰ Siehe Erhard Eppler: „Warten auf Januar. Die deutschen Sozialdemokraten sollten vorerst auf ein neues Grundsatzprogramm verzichten“. In: Zeitzeichen, 1, Januar 2004.

Um in einer komplexen Gesellschaft mit widerstreitenden Interessen die Mehrheit zu erreichen, setzen die Volksparteien nicht mehr auf konkrete und nachprüfbar Ziele, sondern auf ihre guten Motive: ich mache etwas gegen die Arbeitslosigkeit oder für bessere Schulergebnisse und lege meine ehrlichen und edlen Motive dar, ohne klar machen zu müssen, ob meine Maßnahmen überhaupt etwas und ggf. was sie bewirken. In Unternehmen dagegen zählen die Motive wenig, Ergebnisse dagegen alles.

Gerhard Schröder hat in der **Begründung der „Agenda 2010“** und in vielen nachfolgenden Reden das Ziel seiner Politik genannt: Wir wollen unsere Art des Zusammenlebens in einer freiheitlich sozialen Demokratie, die niemand ausgrenzt und fallen lässt, unter den Bedingungen der heutigen Zeit auch für unsere Kinder gewährleisten.

Mit diesem allgemeinen Ziel hat er Volk und Partei mehrheitlich hinter sich. Nicht gelungen ist es aber, ein daraus abzuleitendes konsistentes Zielsystem erkennbar und in der Breite verständlich kommunizierbar zu machen: **Die Menschen sehen den „roten Faden“ nicht, der die Praxisgebühr mit dem (Unter-)Ziel eines nachhaltigen Gesundheitssystems („Deutschland muss gesund bleiben“) verbindet.**

Dass dies nicht gelungen ist, mag auch damit zusammenhängen, dass der Bundeskanzler offensichtlich eine tiefe Abneigung dagegen hat, den Schulmeister der Nation zu spielen. Indem er eine derartige popularisierbare Analyse verweigert, macht er es den Menschen aber nicht leichter, das Zielsystem seiner Regierung und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zu verstehen.

Vorschlag: Zur Halbzeit dieser Legislaturperiode im Herbst 2004 sollte die Bundesregierung eine Zwischenbilanz der Reform-Agenda 2010 vorlegen. Sie könnte bei dieser Gelegenheit ihr Zielsystem allgemein verständlich machen und das bislang Geleistete anhand dieses Zielsystems darstellen ebenso wie das durch Obstruktion der Opposition Verhinderte (vgl. der „Gift-Cocktail“ im Vermittlungsverfahren: Verwässerung der Steuerreform, Eliminierung der Transparenz- und Wettbewerbselemente bei der Gesundheitsreform etc.). Und sie könnte einen Ausblick auf die weitere Agenda geben und diesen systematisch und verständlich mit den dabei angepeilten Zielen kommunizieren.

3. Strategien

Strategien sind mögliche Wege hin zum Ziel. Der Prozess der Auswahl dieser Wege ist dabei ein gleichermaßen analytischer wie konzeptioneller Prozess-Schritt. Strategie-Entwicklung muss dabei abwägen zwischen der Sicherheit der Ziel-Erreichung und den für diese Ziel-Erreichung notwendigen Ressourcen. Und so wie die Ziele die Konkretisierung von Visionen und gleichzeitig die Brücke hin zu den Strategien sind – so sind die Strategien das Fundament der konkreten Maßnahmen, Aktivitäten etc.

Die Strategie der Bundesregierung ist in der Innenpolitik schwer, in der Außenpolitik vergleichsweise leicht nachzuvollziehen – das hängt mit der in der Außenpolitik auf den ersten Blick geringeren Komplexität einerseits und mit der direkt wahrnehmbaren Betroffenheit bei innenpolitischen Maßnahmen andererseits zusammen.

In der Mediengesellschaft und besonders in der Politik haben Strategien über ihre primäre Funktion als handlungsleitende Gedanken hinaus die Funktion, Entscheidungen zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass die in ihnen zum Ausdruck kommenden Intentionen wahrgenommen und eingeordnet werden können.

Wenn also ein „Zick-Zack-Kurs“ der Regierung beklagt wird, dann resultiert dieses natürlich primär aus den speziellen institutionellen Voraussetzungen deutscher Politik (vgl. Teil 2), aber eben auch aus dem Defizit, im operativen Regierungshandeln die leitenden Ideen und Strategien erkennbar zu machen.

Im Change Management einer Organisation werden Strategien idealerweise von den Beteiligten selbst entwickelt oder sie werden zumindest daran beteiligt. Auch eine Regierung ist in diesem Verständnis eine Organisation und deshalb müssen die Strategien der Regierung auch innerhalb der Regierung und mit den Führern aus der Partei entwickelt und aufeinander abgestimmt werden.

Vorschlag: Es ist nicht erkennbar, dass die Bundesregierung ihre impliziten Strategien auch deutlich nach außen kommuniziert. Könnte man über dieses Problem (und die damit vergebenen Chancen, sich besser verständlich zu machen) vielleicht einmal nachdenken? Und Konsequenzen ziehen?

4. Planung muss sein – auch in der Politik

Die Prozess-Logik „Identität - Ziele - Strategie“ setzt sich fort mit der Planung, verstanden als die Konkretisierung der Strategien in Maßnahmen und Aktivitäten. In Change Management-Prozessen kommt es dabei auf Quick-Hits ebenso wie auf Nachhaltigkeit an. Quick-Hits verstärken und bestätigen, vergrößern die „Gemeinschaft der Gleichgesinnten“, die sich den langen Weg der Veränderung gemacht haben – Nachhaltigkeit aber ist die eigentliche Währung des Veränderungs-Managements

Die Aussage, Politik lasse sich nicht planen, ist so sinnreich und so unsinnig wie die, dass sich das Wetter nicht planen lasse und man deshalb alles dem Walten der Natur überlassen möge. Natürlich sind Wetter und auch Politik im eigentlichen Sinne nicht planbar, sehr wohl aber das Handeln bei einem bestimmten Wetter oder Politik unter bestimmten Rahmenbedingungen und bestimmten „Spielsituationen“.

Das aber heißt: **Sorgfältige Planung auch in Alternativen ist eine Grundvoraussetzung erfolgreicher Reformpolitik – in Unternehmen ebenso wie in der Politik.** Die Frage ist, ob die dafür erforderlichen qualifizierten Planungskapazitäten der Regierung heute in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

Es hat sich inzwischen herumgesprochen, dass der Vorwurf falsch ist, Gerhard Schröder habe seine kluge, weitsichtige und mutige **Haltung zur Irak-Krise** im Vorfeld der Bundestagswahl 2002 spontan und aus Wahlkampf-Opportunismus eingenommen. Man weiß heute, dass den dafür Verantwortlichen in der Bundesregierung schon im Oktober 2001 die Pläne der neokonservativen Ideologen um Bush bekannt waren, den 11.9. für ein Aufräumen im Irak in Form eines Präventivkrieges zu instrumentalisieren. Die gründliche interne Diskussion im Herbst 2001 war im besten Sinn politische Planung mit dem erfreulichen

Nebenaspekt, dass die Deutschen in seltener Einigkeit hinter dieser Politik ihrer Regierung standen und bis heute stehen.

Nach einer vergleichbar positiven Konstellation in der Reformpolitik sucht man leider vergeblich. Und dabei wäre sie hier eher noch notwendiger, weil die Reform von Steuern und sozialen Sicherungssystemen sehr viel schwerer zu verstehen und zu vermitteln ist als die Frage von Krieg und Frieden.

Für Change Manager ist Planung die Konkretisierung von Strategien in Maßnahmen und Aktivitäten. Für die Regierung sind „Maßnahmen“ in der Regel Gesetze, „Aktivitäten“ dienen dazu, diesen Gesetzen eine Mehrheit im Parlament und Akzeptanz in der Bevölkerung zu verschaffen. Es entsteht der Eindruck, dass die Regierung ihre gesamten Kräfte für Entwicklung und Durchsetzung von Gesetzen verbraucht und deshalb keine Kraft bleibt, sie den Menschen zu erklären.

Wäre es nicht sinnvoller die Reihenfolge umzukehren: viel Kraft einzusetzen, um zu erklären und Akzeptanz zu schaffen und dann erst die Gesetze zu machen? Könnte man so nicht auch die „J-Kurven-Problematik“ entschärfen?

Vorschlag: Ministerpräsident Stoiber hat nach der Landtagswahl 2003 seine Staatskanzlei in eine Art Parallel-Bundeskanzleramt ausgebaut, in der ein großer Stab Stoibers Politik im oben beschriebenen Sinn plant. Wir empfehlen ausnahmsweise Stoibers Vorgehen einfach zu übernehmen und die Planungskapazität der Bundesregierung entsprechend auszugestalten.

5. Verantwortungsstrukturen und Führung

Wie für jeden Prozess der Entwicklung von Zielen, Strategien und der Maßnahmen- und Aktivitäten-Planung braucht auch der Change Management-Prozess feste Strukturen. Ohne solche Strukturen laufen Prozesse Gefahr, zu vagabundierenden Größen zu werden, ohne Prozesse verstauben und versteinern Strukturen. Und: Strukturen sind Bedingungsrahmen und auch Verantwortungs-Strukturen.

Eine entscheidende Größe der Ausgestaltung und Wirksamkeit von Verantwortungsstrukturen ist Führung. Führung ist mehr als Leitung und Management. Führung ist eine geistige Leistung in einer sozialen Dimension. Qualität der Führung stellt also die Frage nach Einstellungen und Wertmaßstäben der Führenden, nach gelebter Führungskultur und nach Charisma.

Wenn man auf den Mannesmann-Prozess und auf das Verhalten von Spitzenmanagern im Toll Collect-Projekt blickt, dann stehen Politiker, denen man heute allzu oft mangelndes Verantwortungsbewusstsein und mangelnde Führungskompetenz vorwirft, im Vergleich zu Führungskräften in der Wirtschaft ziemlich gut da. Dass demokratisch legitimierte Politik und politische Führung grundsätzlich Vorrang vor wirtschaftlicher Macht haben muss, ist nicht nur breit akzeptiert, sondern gilt auch im Zeitalter der Globalisierung, in dem versucht wird, mit unternehmerischen Standort-Entscheidungen die Politik unter Druck zu setzen und damit ihren Führungsanspruch de facto zu unterlaufen.

Vorschlag: Könnte man nicht wieder deutlicher machen, wer in der Politik welche Verantwortung zu übernehmen hat?

Könnte man als Regierung Führung vielleicht auch dadurch deutlich machen, dass man bestimmte Gruppen explizit und öffentlich in die Verantwortung nimmt und sie daraus nicht so ohne weiteres entlässt? (Insoweit ist z.B. die Maut-Tragikomödie von der Regierung klug gemanagt worden.)

6. Sicherheit in der Veränderung

„Wer den Sumpf trocken legen will, darf die Frösche nicht fragen“. Dieses Sprichwort macht auf die bei vielen Reformen systemimmanenten Grenzen aufmerksam, die Zustimmung der von Reformen negativ Betroffenen zu gewinnen. **Also müssen Reformen zwar bestehende Strukturen, etwa der demokratischen Mitbestimmung, berücksichtigen, gleichzeitig sich aber von ihnen auch unabhängig machen, um die angestrebten Ziele zu erreichen.**

Heute befinden sich Regierung und Regierte in Deutschland in einem hermetischen Zirkel. Die Regierung sagt: „Wir müssen verändern, damit wir unseren Wohlstand und unseren Lebensstil erhalten können, also damit im Grundsatz alles so bleibt wie es jetzt ist“. Die Regierten sagen: „Nur wenn wir sicher sein können, dass im Grundsatz alles so bleibt wie es jetzt ist, sind wir zu Veränderungen bereit (und sehen davon ab, euch für Veränderungen zu bestrafen).“

Die Erfahrung aus dem unternehmerischen Alltag heißt dabei im Kern: Sicherheit und Flexibilität stehen in einem unmittelbaren Wirkungszusammenhang. Oder anders gesagt: **Wer Flexibilität will, muss Sicherheit geben.**

Die Analogie zur Politik liegt wohl deutlich auf der Hand. Aber gerade hier liegt auch ein bedeutsamer Unterschied: Demokratische Politik legitimiert sich durch verfassungsgemäße Verfahren und ist diesbezüglich absolut gebunden. Aber innerhalb dieser Grenzen wartet ein großes Spielfeld auf kreative Politiker und innovative Politik. Sie müssen sie nur nutzen (wollen).

1. Vorschlag: Sollte die Regierung sich und den Regierten das Leben und das Reformieren nicht dadurch leichter machen, dass sie prinzipiell bei Reformen zuerst sagt, was so bleibt, wie es ist und als Zweites sagt, was geändert werden muss, warum und mit welchem Ziel? Und Drittens glaubwürdig versichert, dass man unbeabsichtigte Konsequenzen – etwa durch Kumulation von Belastungen bei Einzelnen oder kleinen Gruppen – umgehend bereinigen wird.

2. Vorschlag: Die Grundidee der „Riester-Rente“, sich selbst eine individuell ausgestaltete Vorsorge für das Alter zu schaffen, ist damals (2001) auf sehr breite Zustimmung in der Bevölkerung gestoßen. Die – gut gemeinten – Bemühungen, diese Rente vergleichbar sicher wie die gesetzliche Altersrente zu machen, haben dann zu einem komplizierten Regelwerk geführt, das die Sache für die davon betroffenen Arbeitnehmer sehr kompliziert und für die Finanzdienstleister unattraktiv gemacht hat.

Sollte man daraus nicht die Lehren ziehen,

- stärker auf das Urteilsvermögen und die Eigenverantwortung der betroffenen Menschen zu setzen;
- ihnen aber mit Auf- und Erklärungen zu helfen (Prinzip „Stiftung Warentest“);
- und ihnen immer wieder klar vor Augen zu führen, dass es absolute Sicherheit nicht geben kann, weil wir alle, auch die Regierung nicht, der liebe (oder böse) Gott sind?

7. Team-Kultur

Change Management-Prozesse bewegen sich im Dreieck von Strategie (abgeleitet aus den Zielen, die die „Tages-Form“ der Visionen sind), Struktur (mit ihrer dynamischen „Schwester“ namens Prozess) und Kultur. Unter Kultur versteht man in diesem Zusammenhang die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, die ein System prägen.

Wenn in einem Unternehmen einzelne Vorstandsmitglieder oder Führungskräfte die verabschiedeten Reformen vor den Mitarbeitern oder gar in der Öffentlichkeit kritisieren, lächerlich machen oder durch ihr Handeln konterkarieren, ist der Misserfolg der Reformen weitgehend garantiert. Ein solcher „Abweichler“ muss das Unternehmen verlassen. In der Politik gilt im Grundsatz das Gleiche. **Ständiges Infragestellen der Reformvorhaben der eigenen Regierung oder die Präsentation täglich neuer Varianten schaden allen und produzieren entsprechende negative Reaktionen** (Beispiel Oskar Lafontaine).

Hinzu kommt eine weitere Herausforderung für die Team-Kultur. Die Logik des – heute zunehmend auch parteipolitisch motivierten – **Kampagnen-Journalismus** geht dahin, ein Opfer auszuspähen, zu jagen und nach Möglichkeit zur Strecke zu bringen. Danach ist dann die oder der Nächste dran. Wir haben den Eindruck, dass die Bundesregierung als Team mit dieser medialen Situation, die sich wohl auch wegen der verschärften wirtschaftlichen Situation der Medien nicht wird ändern lassen, nicht hinreichend souverän umgeht.

Sie erweckt vielmehr oft den Eindruck eines Sport-Teams, das von allen Seiten unter Trommelfeuer steht und bei dem jeder einzelne froh ist, wenn's nicht ihn, sondern den Kollegen oder die Kollegin trifft. **Eine gute Team-Kultur zeichnet sich aber dadurch aus, dass man nach außen geschlossen auftritt und dass man Sympathie und Akzeptanz bei anderen gewinnt, weil man sich gegenseitig lobt und achtet.**

Vorschlag: Diese Einsichten auch in der Reform-Mannschaft in der Regierung und in den Führungszirkeln der Partei bekannt machen und umsetzen.

8. Reflektion und Flexibilität

Wer nie zurücksieht, wer also keine „Rück-Sicht“ nimmt auf Erfahrungen – dem fehlt auch ein Stück „Vor-Sicht“: der klarere, weil erfahrungsgestützte Blick nach vorne. Change Management aber lebt von Wachheit und Reflektion. Ein Rezept zu mehr Erfolg und höherer Akzeptanz wäre, nicht nur immer nachzulegen und nachzubessern, sondern nach- und vorzudenken. Niemand bestreitet den Mitgliedern der Bundesregierung ernstlich, dass sie

alle außerordentlich fleißig und guten Willens sind. Häufig wird aber kritisiert, diese Regierung habe keine „Vision“, keine „Linie“ und keinen „roten Faden“, nach dem man die einzelnen Projekte einordnen und verstehen könne. Die Regierung agiere hektisch und fahre einen Zick-Zack-Kurs.

Selbst wenn diese Kritik unberechtigt ist oder wäre – Tatsache ist, dass dieser Eindruck besteht und dass er der Regierung die Arbeit nicht leichter macht. Für die Medien ist dies ein beliebtes Thema, das es dem Kritiker, auch wenn er in der Sache selbst wenig Ahnung hat, erlaubt, kräftig auf die Reformer einzuschlagen.

Vorschlag: Die Regierung drückt sich nicht weiter um die einfache Wahrheit, die jeder kennt und auch zu akzeptieren bereit ist:

- „Wir müssen über dieses Problem noch einige Zeit nachdenken.“
- „Wir haben noch nicht die optimale Lösung, aber diese zwei/drei/vier Denkrichtungen verfolgen wir.“
- „Für dieses Problem brauchen wir noch etwas Zeit, sorry.“

Und für den Fall, dass sich trotz aller Reflektion und sorgfältigen Vorbereitung ein Reformprojekt als „ungeeignet“ oder mangelhaft erweist (als Folge neuer unerwarteter Entwicklungen oder neuer empirischer oder wissenschaftlicher Erkenntnisse), gewinnt man Vertrauen mit einer entsprechend gut begründeten „Korrektur“.

9. Kommunikation

Die Kommunikationsarbeit in Change Management-Prozessen hat die Funktion, Orientierung und „Verheißung“ zu leisten, Sicherheit zu spenden, zu aktivieren und zu motivieren. Sie trägt nicht nur zur Vermittlung von Absichten und von Erreichtem bei. Mit einer geeigneten Kommunikation können auch Energien freigelegt und für den Veränderungsprozess verfügbar gemacht werden. Für das Change Management ist Kommunikation der entscheidende Rohstoff wie das Rohöl in einer Raffinerie.

Nach Außen ist die Regierung in starkem Maße in der Hand der **Medien** und ihrer Interessen. Die perverse Konstellation, dass die Beletage eines großen deutschen Verlagshauses, mit Sitz in Hamburg, die Reformpolitik der Bundesregierung im nationalen Interesse für richtig hält und gleichzeitig in seinem täglichen Boulevardblatt zur Befriedigung niedriger Bedürfnisse abschießen lässt,¹¹ ist für die deutsche Reformdebatte kennzeichnend.

Erfreulicherweise ist seit kurzem von ernsthaften Journalisten in Blättern verschiedener Richtung ein Prozess der medialen Selbstaufklärung in Gang gekommen, der hoffen lässt, dass es doch noch zu einem Reformdiskurs in Deutschland kommt, in dem die konstruktiven Elemente stärker, die bislang vorherrschenden destruktiven schwächer werden.

Kampagnen-Journalismus und die Boulevardisierung der politischen Auseinandersetzung ist in anderen Ländern weiter fortgeschritten als bei uns. Politiker haben diesen Prozess der Personalisierung und Intimisierung im Zuge der Stimmenoptimierung mit gefördert und sind nun wie Stars und Starlets Opfer des

¹¹ Vgl. SPIEGEL 9/2004 (21.2.2004), S. 22 ff.

Mediensystems, denen gegenüber fast alles erlaubt ist, was nicht direkt strafrechtlich bewehrt ist.

Vorschlag: Niemand kann es Politikerinnen und Politikern verwehren,

- wenn sie sehr genau prüfen, mit wem sie reden und mit wem nicht;
- wenn sie unangemessene Formen der medialen Inszenierung verweigern;
- wenn sie solche Foren meiden, die nicht einmal ein Minimum an rationalem Diskurs erwarten lassen;
- wenn sie solche Journalisten – gleich welcher politischen Richtung – bevorzugt bedienen, die ihren Beruf noch mit solidem Wissen und Fragen in der Sache in Zusammenhang zu bringen vermögen.

Nach innen, hinein in die Partei, braucht es dringendst einen deutlich höheren Kommunikationsaufwand als in der Vergangenheit. Die Mitglieder und Sympathisanten machen nur zögernd oder gar nicht mehr mit, wenn nicht intensiv ihr Verständnis für die Reformvorhaben verbessert und für ihr solidarisches Mitziehen geworben wird. Das bedeutet praktisch: **mit einem Kurzvortrag eines noch so prominenten Politikers an der Basis ist es nicht getan.** Es bedarf viel Zeit für Fragen und Diskussionen, um den Anhängern der SPD zu erklären, dass die sozialdemokratisch geführte Bundesregierung nicht die alten Grundwerte Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität aufgegeben hat, sondern in einer fast heroischen Weise dafür kämpft, dass sie auch heute und morgen für unser Gemeinwesen und unser Zusammenleben die Messlatte bleiben. Im übrigen ist das im Grundsatz im Change Management in Unternehmen nicht anders: an der Überzeugungsarbeit um und für jeden Einzelnen führt kein Weg vorbei.