

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Was gut tut

Balanceakt gesunde Transformation

Vom Wollen zum Machen

Nachhaltig zur gesunden Organisation

Von der Wirklichkeit lernen

Transformationsszenarien mit und nach Corona

Wenn Wandel krank macht

Was Führungskräfte tun können

3

Mitnehmen statt Kämpfen

Change Management-Strategien für die Politik

20

Zurück zur Substanz

Impulse für die Managemententwicklung

Mitnehmen statt kämpfen

Change Management-Strategien für die Politik

Winfried Berner

Seit über 30 Jahren betreibe ich Change Management; ungefähr genauso lang bin ich in einem Umweltverband aktiv. Daher wird mir des Öfteren die Frage gestellt: Könnte man die Erkenntnisse und Methoden des Change Managements nicht auch nutzen, um gesellschaftliche Veränderungen voranzubringen, die oft so zäh, konfliktreich und allzu oft unergiebig verlaufen? Die Antwort: Im Prinzip ja, aber...

Beginnen wir mit dem «Aber». Anders als Unternehmen sind demokratische Gesellschaften nicht hierarchisch verfasst, und das ist auch gut so. Aber das macht es schwierig, Veränderungen top-down durchzusetzen. Zumal sich natürlich die Frage stellt, wer hier «top» und wer «down» ist: Immerhin ist in einer Demokratie «der Bürger» der Souverän, auch wenn man das in der Praxis nicht immer auf Anhieb erkennt.

Der Unterschied zwischen Unternehmen und Demokratien

Zwar haben auch demokratische Gesellschaften in Gestalt von Parlamenten, Regierungen und Verwaltungen eine Führung, die berechtigt und verpflichtet ist, für alle Bürger verbindliche Entscheidungen zu treffen und sie durchzusetzen. Da sich diese politische Spitze jedoch Wahlen stellen muss, ist es für sie riskanter als für Unternehmer oder Top Manager, Entscheidungen zu treffen, die beim Wahlvolk nicht gut ankommen.

Weiterhin gehört zum Wesen einer Demokratie nicht nur Meinungsvielfalt, sondern auch eine Opposition – und die wird schon aus Prinzip zu vielen Dingen eine andere Meinung haben als die Regierung. Im Gegensatz zum Vorstand eines Unternehmens hat die Regierung nicht die «Lufthoheit»: Sie ist nur eine Stimme, wenn auch meist eine laute, in einem vielstimmigen und zuweilen recht dissonanten Konzert.

Nun könnte man einwenden, auch in Unternehmen gäbe es eine «Opposition», nämlich den Betriebsrat. Aber das ist nicht wirklich vergleichbar. Nach geltendem Recht ist der Betriebsrat zur Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber verpflichtet und hat mit ihm «über strittige Fragen mit dem ernststen Willen zur Einigung zu verhandeln» (§ 74 (1) BetrVG). Und das

steht nicht nur auf dem Papier – auch in der Realität hat der Betriebsrat mit der Geschäftsleitung ein starkes gemeinsames Interesse am Wohlergehen und an der Wettbewerbsfähigkeit der Firma.

Das heißt für die Praxis, bei einem einigermaßen vernünftigen Vorgehen ist es in sehr vielen Fällen möglich, den Betriebsrat bei Veränderungsvorhaben ins Boot zu holen oder ihn zumindest für eine «wohlwollende Duldung» zu gewinnen.

Eine parlamentarische oder außerparlamentarische Opposition hat dagegen ein lebhaftes Interesse, die Regierung unter Druck zu setzen, sie schlecht aussehen zu lassen und nach Möglichkeit zur Aufgabe ihres Kurses zu zwingen. Nur so hat sie die Chance, bei der nächsten Wahl oder noch davor selbst die Regierung zu übernehmen.

Der unheilvolle Einfluss von Lobbys und Interessengruppen

Noch etwas ist im politischen Raum anders als in Unternehmen: Wenn politische Vorhaben gegen die Interessen einflussreicher Gruppierungen verstoßen, wird der von der Opposition erzeugte Gegenwind erheblich verstärkt durch gewerbliche Windmaschinen, sprich durch Lobbyisten und organisierte Kampagnen. Sie versuchen, nicht genehme Entscheidungen zu verhindern, indem sie die Öffentlichkeit gegen sie aufbringen.

Eine andere beliebte Taktik ist, wie bei den Themen Rauchen, Zucker und Klimawandel, Verwirrung zu stiften, etwa indem sie Bevölkerung und Politik mit angeblichen wissenschaftlichen Studien verunsichern, den Reformern den Wind aus den Segeln nehmen und so ihnen nicht genehme Reformen unterlaufen oder verschleppen.

Rein formal ist all dies nach geltendem Recht zulässig, auch wenn es ethisch fragwürdig ist und in vielen Fällen dazu führt, dass die Gesellschaft als Ganze erhebliche materielle Schäden und immaterielle Nachteile erleidet. So sehr man das bedauern mag, es ist Teil des Spiels und muss einkalkuliert werden.

Drei Ansatzpunkte für das Change Management

Aus einer Change Management-Perspektive gibt es mehrere Ansatzpunkte, gesellschaftliche Reformprozesse zu unterstützen und zu einem erfolgreicherem Verlauf beizutragen. Die wichtigsten liegen, wie immer im Change Management, ganz am Anfang, denn mit Change-Prozessen ist es wie mit dem Hemdenknöpfen: Wenn man einmal falsch angefangen hat, kann man noch so sorgfältig und konsequent weitermachen, es kommt nichts Gescheites mehr dabei heraus.

Drei Dinge sind dabei besonders wichtig: Erstens, sehr häufig muss man das Problem verkaufen, bevor man die Lösung verkauft. Denn wer das Problem nicht sieht, dem wird keine Lösung so gut gefallen, dass er sich für sie begeistert. Zweitens sollte man sich bemühen, frühzeitig möglichst viele Unterstützer ins Boot zu holen und ihre Sichtweisen zu integrieren, statt später, wenn sich die Fronten verhärtet haben, verzweifelt zu versuchen, Skeptiker und Gegner zu bekehren. Drittens sollte man sowohl bei seinen Zielformulierungen als auch in seiner Kommunikation darauf achten, niemanden unnötig vor den Kopf zu stoßen und ihn so ohne wirklichen Grund zum Gegner zu machen.

Um von hinten anzufangen: Jede wirkliche Reform hat Gegner, denn jede Veränderung, die diesen Namen verdient, hat Verlierer. Diese kann man nicht, wie bei Change-Prozessen in Unternehmen, dazu auffordern, sich mit dem Unabwendbaren abzufinden. Man wird sie kaum mit dem Hinweis trösten, dass ihre Nachteile zum Wohle des großen Ganzen unvermeidbar sind, und man kann sie auch nicht, wenn gar nichts anderes hilft, mit einem «goldenen Handschlag» nach Hause schicken.

Stattdessen werden diese potenziellen Verlierer alles tun, um die ihnen drohenden Nachteile abzuwenden. Sie werden ihre Interessenvertreter in den Kampf schicken, sie werden, sofern sie zahlungskräftig genug sind, PR-Agenturen anheuern, und sie werden versuchen, Verbündete zu mobilisieren, indem sie möglichst vielen Menschen und Gruppierungen einzureden versuchen, dass das Vorhaben für sie von Nachteil wäre. Wenn es ihnen auf diese Weise gelingt, zusätzliche Gegner zu mobilisieren und zugleich einen Teil der Unterstützer so weit zu verunsichern, dass er sich stärker zurückhält, haben sie schon fast gewonnen.

Prinzipiell legitime Gegenwehr der Betroffenen

Um die Zahl seiner Gegner muss man sich bei gesellschaftlichen Veränderungen also keine Sorgen machen – die wird dank der tatkräftigen Mithilfe der potenziellen Verlierer und ihrer

Lobbyisten ganz von alleine größer. Weitere gesellen sich dazu, weil ihnen die ganze Richtung nicht passt oder weil sie ihren politischen Gegnern keinen Erfolg gönnen. Umso wichtiger ist es, die Zahl und den Zorn der Gegner nicht durch ein ungeschicktes Vorgehen zusätzlich anzuhetzen. Ebenso wichtig ist, potenzielle Unterstützer nicht durch ein ungeschicktes Vorgehen zu verprellen.

Denn auch und gerade bei gesellschaftlichen Veränderungen wirkt das psychologische Phänomen der Reaktanz: Wenn jemand anderer eine Veränderung herbeiführen will, die uns selbst und unsere Einflussosphäre betrifft, dann sind wir spontan beinahe reflektorisch dagegen. Frustrierte Reformer interpretieren das zuweilen so: Manche Leute – oder die Deutschen generell – seien sowieso gegen alles. Das Land sei reformunfähig und damit letztlich dem Untergang geweiht, weil sich gegen alles und jedes sofort lautstarke NIMBY-Initiativen bilden: «Not in my backyard!»

Solche Klagen sind nicht nur nutzlos, sie sind auch unehrlich. Selten hat man frustrierte Planer vorschlagen hören, die umstrittene Mülldeponie dann eben in ihr Wohngebiet zu legen. Es ist in einer demokratischen Gesellschaft völlig normal und legitim, dass diejenigen, die von Veränderungen negativ betroffen wären, dagegen protestieren und das Vorhaben zu verhindern suchen. Diese Auseinandersetzung muss man führen.

«Bei gesellschaftlichen Reformen wird oft viel Zeit und Kraft mit Widerständen verloren, die man durch unbedachte erste Spielzüge selbst provoziert hat.»

Wie man sich selbst das Leben schwermacht

Von solchen teils legitimen, teils zweifelhaften Eigeninteressen scharf unterscheiden muss man Widerstände, die nicht durch die Inhalte der angestrebten Veränderungen motiviert sind, sondern durch ein ungeschicktes Vorgehen. Bei gesellschaftlichen Reformen wird oft sehr viel Zeit und Kraft mit Widerständen verloren, die man durch seine unbedachten ersten Spielzüge selbst provoziert hat: ein völlig unnötiger «Kampf mit dem eigenen Echo».

Während es bei den negativ Betroffenen in aller Regel nicht zu vermeiden ist, dass sie sich gegen die Veränderungen stellen, ist bei vielen anderen Beteiligten keineswegs von vornherein ausgemacht, auf welche Seite sie sich schlagen. Durch undifferenzierte Aussagen, pauschale Angriffe und unbedachte Zuspitzungen kann man sie leichtfertig den Gegnern in die Arme treiben – man kann sie aber auch durch Vorgespräche und bewusst differenzierende Aussagen zu einer neutralen Haltung bewegen oder sogar auf die eigene Seite ziehen.

Mit etwas Geschick kann man sogar Organisationen und Personen verprellen, die von der Sache her eigentlich auf der eigenen Seite stehen (müssten). Denn jede Organisation und jede Person hat neben ihren Überzeugungen auch Eigeninteressen: Sie will wahrgenommen, beachtet und als wesentlicher Mitspieler auf ihrem «Zuständigkeitsgebiet» behandelt werden. Wenn daher ein anderer Verband unabgestimmt mit einem Anliegen vorprescht, das das eigene Kompetenzfeld betrifft, ist die erste Reaktion der «befreundeten» Organisationen keine spontane Begeisterung, sondern heftiger Unwille. Das kann sich in mangelnder Unterstützung des Vorstoßes äußern und sogar in verdeckter Sabotage.

«Wer nicht die Macht hat, Veränderungen gegen Widerstände durchzudrücken, muss einen ausreichend breiten Konsens dafür gewinnen.»

Noch schärfer fallen in der Regel die Reaktionen von Personen und Gruppierungen aus, die sich nicht als «befreundet» verstehen, sich aber ebenfalls betroffen und zuständig fühlen. Sie zeigen eine klassische Reaktanz-Reaktion und stellen sich ohne langes Nachdenken und zumeist mit ziemlicher Vehemenz gegen die Initiative, weil sie sie als Eingriff in ihre Handlungsfreiheit empfinden. Für die Initiatoren ist das deswegen besonders bitter, weil diese Gruppierungen oft als Verbündete zu gewinnen gewesen wären, wenn man sie vorher angesprochen, nach ihrer Meinung gefragt und ihre Interessen, Sorgen und Befürchtungen aufgenommen hätte.

Wie man größtmöglichen Widerstand provoziert

Als beispielsweise ein Umweltverband mit einer Initiative vorpreschte, in einer fachlich dafür sehr geeigneten Region einen Nationalpark einzurichten, formierte sich dort sofort wütender Protest. Eine Vielzahl von Verbänden, Parteien und Organisationen, die von dem Vorstoß kalt erwischt wurden, stellten sich ohne Zögern gegen die Initiative und kündigten massiven Widerstand an.

Manche dieser Gegner waren ohne Zweifel von ihrer Interessenlage und/oder ihrem Selbstverständnis her klar festgelegt und wären mit keinem Mittel zu einer Unterstützung zu bewegen gewesen. Doch bei vielen anderen – etwa den angrenzenden Gemeinden, den Tourismusverbänden oder auch der örtlichen Bevölkerung – war die Sache keineswegs so klar. Sie reagierten genauso, wie Betroffene nun einmal reagieren, wenn andere in ihre Interessensphäre eingreifen: Sie schauen nicht auf die Chancen, sondern fokussieren ihre Aufmerksamkeit auf das, was an dem Vorhaben möglicherweise bedrohlich für sie und ihre Interessen sein könnte.

In dieser Stimmungslage waren sie ein gefundenes Fressen für diejenigen, die tatsächlich ein starkes Interesse daran hatten, einen Nationalpark zu verhindern: Die Gegner brauchten bloß die vorhandenen Ängste schüren und allerlei Schreckensszenarien in Umlauf setzen, schon waren die Betroffenen für die Argumente der Befürworter und für ein Abwägen der Vor- und Nachteile nicht mehr zugänglich.

Dabei ist noch einmal zu unterscheiden zwischen der betroffenen Bevölkerung selbst und den Gemeinden, Vereinen und Organisationen der jeweiligen Region – und insbesondere deren Vorständen. Letztere sind sozusagen die «Platzhirsche des Reviers», die maßgeblichen Einfluss darauf haben – und zu haben beanspruchen! –, was in ihrer Region geschieht. Deshalb betrachten sie jede Initiative, die nicht im Vorfeld sorgfältig mit ihnen abgestimmt wurde, als dreistes Eindringen in ihr angestammtes Revier, auf das sie mit zorniger Revierverteidigung antworten.

Nachdem sie genau diese Reflexe aktiviert hatten, half es den Nationalparks-Befürwortern wenig, die hochschäumenden Emotionen, die haltlose Polemik und die mangelnde Sachlichkeit der Diskussion zu beklagen: Das war das vorhersehbarere Echo ihres unabgestimmten Vorpreschens.

Natürlich können sie nun versuchen, mit Tapferkeit und Beharrlichkeit zu kompensieren, was sie an strategischer Klugheit vermissen ließen, doch der verpatzte Start lässt sich nicht ungeschehen machen: Die Fronten stehen, und zwar auf Jahre hinaus.

Weniger «kämpfen», mehr werben

Das Beispiel zeigt: Es reicht nicht, für eine gute Sache zu kämpfen – wenn man seine Sache wirklich voranbringen will, muss man den Kampf auf eine Art und Weise führen, die Aussicht auf Erfolg hat. Das heißt paradoxerweise: Weniger kämpferisch und dafür strategischer vorzugehen – und zu begreifen, dass es dabei nicht nur um Inhalte geht, sondern vor allem um die Gestaltung eines sozialen Prozesses.

Noch mehr als in Unternehmen gilt in Politik und Öffentlichkeit: Wer nicht die Macht hat, Veränderungen gegen Widerstände durchzudrücken, muss einen ausreichend breiten Konsens dafür gewinnen. In der Politik nennt man das «Mehrheiten finden», aber das ist insofern irreführend, als die eigentliche Entscheidung in aller Regel nicht durch eine formelle Abstimmung fällt.

Stattdessen spielen in Politik und Öffentlichkeit Stimmungen eine große Rolle sowie der Druck und Gegendruck, der für und gegen ein Vorhaben öffentlich aufgebaut wird. Denn die Politik verbrennt sich – verständlicherweise – nicht gerne die Finger. Wenn sie den Eindruck hat, dass ein Anliegen nicht nur Befürworter hat, sondern auch zahlreiche lautstarke Gegner, dann trifft sie am liebsten gar keine Entscheidung, zumindest keine, die den Status quo verändern würde. Falls nicht starke wirtschaftliche oder politische Interessen hinter einem Vorha-

ben stehen, sind daher die Gegner im strategischen Vorteil: Sie müssen nur genug Druck – und Lärm – machen, dann wird die Politik «sehr zurückhaltend».

Wer gesellschaftliche Veränderungen durchsetzen will, dem muss daher von Anfang an daran gelegen sein, nicht nur Unterstützung zu mobilisieren, sondern vor allem keinen Proteststurm der Gegner auszulösen. Prinzipiell kann er dazu auf zwei Arten vorgehen: Wer gute Kontakte in Politik, Verwaltung und vor allem in die Regierung hat, kann auf Überrumpelung setzen, also darauf, hinter den Kulissen vollendete Tatsachen zu schaffen, bevor die Öffentlichkeit davon etwas mitbekommt, um auf diese Weise möglichen Gegnern das Gefühl zu geben, dass die Sache gelaufen und es für Widerstand zu spät ist.

Eine möglichst breite Akzeptanz aufbauen

Wer keine so guten Beziehungen zu den Regierungsparteien und keine so starke Lobby hat, dem bleibt nur der mühsame Weg, Schritt für Schritt einen breiten Konsens aufzubauen, indem er sich die Unterstützung oder zumindest Duldung möglichst aller relevanten Parteien, Verbände und Organisationen sichert.

Das beginnt, so langweilig es klingen mag, damit, mit allen Gruppierungen, die zu dem Vorhaben eine Meinung und eigene Interessen haben könnten, Gespräche zu führen. Dafür, noch langweiliger, empfiehlt es sich, alle in Betracht kommenden Gruppierungen akribisch aufzulisten. Denn es ist unglaublich ärgerlich, wenn man erst aus öffentlichen Attacken erfährt, dass man eine oder mehrere relevante Organisationen übersehen hat. Leicht übersehen werden vor allem solche Organisationen, die aus einer völlig anderen Perspektive Interessen mit dem Themenfeld verbinden – beispielsweise weil sie ihr Trinkwasser aus der ins Auge gefassten Nationalparkregion beziehen oder weil sie alte, seit Jahrzehnten nicht mehr ausgeübte Holz- oder Weiderechte haben.

Dabei gilt die Faustregel: Wer eine eigene Meinung zu dem Vorhaben hat, mit dem muss weiter gesprochen und gegebenenfalls verhandelt werden. Wer zunächst kein sonderliches Interesse zeigt, ist aber noch lange nicht dauerhaft außen vor. Denn das anfängliche Desinteresse könnte sich in eine dezidierte Meinung verwandeln, wenn das Thema breiteren Raum in der öffentlichen Diskussion bekommt und die eigenen Mitglieder Position beziehen oder Forderungen erheben. Deshalb ist ratsam, einen losen Kontakt auch zu den Gruppierungen zu halten, die am Anfang nur geringes Interesse zeigten, um es rechtzeitig zu erfahren, wenn sich ihre Haltung ändert.

Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen aber natürlich jene Gruppierungen, die eigene Interessen anmelden und/oder zu dem Vorhaben Stellung beziehen, gleich ob positiv oder negativ – oder, was nicht selten ist, differenziert oder mit erheblichen Vorbehalten. Dabei geht es um zweierlei: Erstens darum, schnell ein breites Bündnis der Verbände, Parteien und Organisationen zu schmieden, die das Vorhaben unterstützen,

zum anderen darum, das Gespräch mit «erreichbaren» Skeptikern zu suchen und zu schauen, ob und unter welchen Voraussetzungen sie doch noch für eine Unterstützung oder Tolerierung gewonnen werden können.

Auf Vorbehalte, Sorgen und Befürchtungen einlassen

Das Schmieden eines Bündnisses der Unterstützer ist die einfachere – und naheliegendere – Aufgabe, das Gespräch mit den Skeptikern die wichtigere – und schwierigere. Deshalb besteht die Versuchung, das Letztere zugunsten des Ersteren zu vernachlässigen oder zu verschieben. Klar, auch das Schließen eines Bündnisses erfordert Absprachen und die Vereinbarung von Spielregeln, nicht zuletzt darüber, wer nach außen als Sprecher/in auftritt, welche Positionen vertreten werden und wer in welchem Umfang zur Finanzierung der Aktivitäten beiträgt.

Aber ein Erfolg ist nicht durch die Feinabstimmung der Bündnispartner zu erreichen, er führt allein über die Vergrößerung des Kreises der Unterstützer sowie – nicht zu unterschätzen – durch die Beruhigung von Skeptikern, die anderenfalls zur leichten Beute der Gegner werden könnten. Das erfordert intensive Kommunikation, denn wenn besorgte Bürger oder Organisationen im Unklaren bleiben und auf ihre Befürchtungen nicht eingegangen wird, dann bedarf es nicht viel Geschicks, Ängste anzustacheln, und Sceptiker in Gegner zu konvertieren.

Solche Gespräche sind schwieriger und anstrengender als die mit den eigenen Leuten – aber hier wird das Spiel entschei-



den. Deshalb lohnt es sich nicht nur, sie zu führen – vor allem lohnt es sich, sie gut zu führen. Engagierte Befürworter müssen sich hier ein wenig am Riemen reißen, denn allein mit dem Schwung ihrer Begeisterung werden sie keinen Skeptiker beruhigen, geschweige denn auf die eigene Seite ziehen. Gegen Ängste und Befürchtungen helfen keine Hinweise auf positive Aspekte, auch wenn sie noch so zahlreich und – in den Augen der Befürworter – noch so überzeugend sind.

Wenn jemand ernsthafte Sorgen, Vorbehalte oder Befürchtungen hat, ist das Einzige, was ihn oder sie umstimmen kann, eine sorgfältige Beschäftigung mit seinen oder ihren Ängsten: Keine oberflächlichen Tröstungen à la «Machen Sie sich mal keine Sorgen!» und auch kein Versuch, diese Vorbehalte wortreich wegzuschwätzen, sondern nur das ehrliche Bemühen, die Sorgen zu verstehen, sich ernsthaft mit ihnen auseinanderzusetzen und inhaltlich auf sie einzugehen. Dazu zählt auch, es ehrlich zu sagen, wenn eine Befürchtung berechtigt ist, und gemeinsam darüber nachzudenken, wie man mit dieser Tatsache umgehen könnte.

Einwände und Gegenargumente als Bedingungen verstehen

Dabei ist ein methodischer Kniff hilfreich: Formallogisch lässt sich jeder Einwand und jedes Gegenargument als eine Bedingung für die eigene Zustimmung verstehen. Wenn jemand sagt: «Ich lehne einen Nationalpark ab, weil dann unsere alten Holzrechte entfallen würden», ist dies logisch gleichbedeutend mit der Aussage: «Ich könnte einem Nationalpark (nur dann) zustimmen, wenn unsere alten Holzrechte nicht beeinträchtigt würden». Wobei «nur dann» hier eine verkürzte Formulierung für «nur unter der Bedingung» ist.

«Im Gespräch mit Betroffenen ist es ratsam, erst einmal Druck herauszunehmen.»

Wichtig ist: Dies ist kein rhetorischer Trick, um die Gegner mattzusetzen – es ist tatsächlich eine logisch äquivalente Umformulierung. (Technisch handelt es sich um die Wiederentdeckung einer alten dialektischen Technik aus der Scholastik, der sogenannten «Fahnenbildung», lat. «ars construendi vexilla».) Nur an einer Stelle greift die Umformulierung in die Inhalte ein, oder genauer, in deren unausgesprochene Prämissen. Sie macht aus der vorgefassten Meinung («In einem Nationalpark darf kein Holz geschlagen werden») eine Forderung, deren Erfüllung geprüft werden kann (und muss). Der Gegner, der sich Sorgen um seine Holzrechte macht, verliert damit nichts: Seine Position verschlechtert sich nicht, denn wenn die Forderung nicht erfüllt wird, bleibt es bei seinem Nein. Trotzdem öffnet es die Diskussion, weil es die auf einer ungeprüften Annahme beruhende grundsätzliche Ablehnung in eine – prinzipiell erfüllbare – Forderung verwandelt.

Falls jemand mehrere Einwände hat, sich also beispielsweise auch um die Möglichkeit zum Pilzesammeln Sorgen macht, müssen natürlich alle diese Punkte geprüft werden. Auf diese Weise entsteht formal eine Liste von Bedingungen (eine «Fahne»), die erfüllt sein müssten, damit die Betroffenen einem Nationalpark zustimmen könnten oder zumindest nicht mehr dagegen ankämpfen würden. Hat man diese Bedingungsliste erst einmal erstellt, kann man sie abarbeiten und schauen, welche Bedingungen ganz oder teilweise erfüllbar sind.

Im direkten Gespräch mit Betroffenen ist diese Umformulierung von Einwänden in Bedingungen trotzdem mit Vorsicht zu genießen. Wenn man damit zu forsich umgeht («Sie würden einem Nationalpark also zustimmen, wenn Ihre alten Holzrechte weiter gewährleistet wären?»), löst man Unbehagen und Abwehr aus – und die Angst, über den Tisch gezogen zu werden.

Denn die Umformulierung wäre zwar logisch korrekt, ginge aber nur auf den Inhalt des Einwands ein, nicht aber auf die mitschwingende Emotion. Die Emotion der Betroffenen sagt aber «Nein, einen Nationalpark will ich nicht!» – und wenn die Antwort darauf lautet «Sie würden also zustimmen, wenn ...», dann haben sie das Gefühl, dass ihnen das Wort im Mund herumgedreht werden soll, und gehen auf Distanz.

Nützlich ist diese logische Umformung trotzdem, und zwar sowohl für das eigene Denken als auch für die Kommunikation mit den (potenziell) Betroffenen. Denn solange wir in Kategorien wie «Einwand» und «Gegenargument» denken, lautet der spontane Reflex «Widerlegen», was unweigerlich eine Konfrontation aufbaut. Hört man dagegen «Bedingungen» (im logischen Sinne) bzw. «Forderungen» (in der Sprache der Politik), dann regt das dazu an, über die Erfüllbarkeit nachzudenken und vielleicht einen Kompromiss auszuhandeln.

Vorbehalte reduzieren, Akzeptanz schaffen

Im Gespräch mit Betroffenen bzw. Skeptikern ist es ratsam, erst einmal Druck herauszunehmen. Statt gleich in die Diskussion der ersten genannten Bedingung einzusteigen, empfiehlt es sich, innerlich eine Bedingungsliste anzulegen und den ersten Einwand offiziell auf die Liste zu nehmen: «Sie sagen, das Thema Holzrechte spielt für Sie eine wichtige Rolle. Gibt es weitere Punkte, die Ihnen bei einem Nationalpark Sorgen machen? Gibt es noch andere Dinge, die Sie kritisch sehen?» Wenn ja, kommen diese Punkte ebenfalls auf die Liste, und zwar mit Geduld und Beharrlichkeit so lange, bis den Skeptikern auch nach angestrengtem Nachdenken keine weiteren mehr einfallen. Falls der Rahmen dafür geeignet ist, kann man diese Bedingungsliste auf einer Tafel oder einem Flipchart festhalten, sodass sie für alle sichtbar ist. Dann empfiehlt es sich allerdings, als Überschrift nicht «Bedingungen» zu wählen, sondern zum Beispiel «Einwände/Gegenargumente». Inhaltlich ändert das nichts, weil ja die gleichen Punkte aufgelistet werden, aber mit der zweiten Überschrift werden sich die Skeptiker besser verstanden fühlen.

Als nächstes bittet man den oder die Skeptiker um eine Priorisierung: «Welche dieser Punkte machen Ihnen die größten Sorgen? Was wäre für Sie das größte Problem?» Das hilft, Transparenz darüber herzustellen, wo die wirklichen Hindernisse für eine Akzeptanz liegen. Sonst arbeitet man sich möglicherweise an Punkten ab, die die Skeptiker mehr der Vollständigkeit halber erwähnt haben als weil sie wirklich ein entscheidendes Hindernis sind.

Nach dieser Priorisierung ist es erlaubt und sinnvoll, die Frage danach zu stellen, was eine Erfüllung dieser Bedingungen bringen würde: «Einmal angenommen, es gelänge uns, für diese Punkte eine Lösung zu finden, die Ihrem Anliegen gerecht werden, würde das Ihre Vorbehalte reduzieren?» Die Frage ist legitim, denn wenn dies keine Reduzierung der Vorbehalte brächte, dann lohnt es sich nicht, sich Mühe damit zu machen: Dann hätten wir es möglicherweise mit einem Hard-Core-Gegner des Vorhabens zu tun. Doch in der Regel bestätigen Skeptiker – zuweilen mit einem gewissen Erstaunen –, dass dies ihre Vorbehalte reduzieren würde. Manche stellen sogar von sich aus fest, dass sie dann mit dem Vorhaben leben könnten.

Allerdings ist wichtig, bei dieser Frage behutsam zu formulieren, um die Schwelle zu einer Zustimmung nicht unnötig hoch zu legen. Eine zu forsche Formulierung würde die Chance auf eine positive Antwort stark verringern. Bewusst fragen wir deshalb nur nach einem Reduzieren der Vorbehalte und nicht nach deren Beseitigung. Und erst recht fragen wir nicht, ob die Betroffenen dem Vorhaben dann zustimmen würden: Das wäre ein viel zu großer Schritt für jemanden, der dem Vorhaben noch mit größter Skepsis gegenüber steht. Wer zu viel auf einmal will, verhindert eine Bewegung, statt sie zu fördern: Dann haben die Adressaten das Gefühl, sie sollten zu etwas genötigt werden, was sie nicht wollen, und graben sich ein.

Anliegen wichtiger Interessengruppen aufnehmen

Emotionen brauchen einen gewissen Wendekreis. Wer innerlich gerade noch voller Vorbehalte und Abwehr war, der kann, will und wird nicht von einem Moment auf den anderen mit voller Überzeugung zustimmen. Deshalb sollten wir die angebotenen Schritte danach ausrichten, wie weit die Betroffenen in der gegebenen Situation gehen können, ohne emotional eine Kehrtwende machen zu müssen. Einige Tage später, wenn die Skeptiker merken, dass ihre Anliegen tatsächlich aufgegriffen und berücksichtigt werden, fühlt sich die Sache für sie schon anders an.

Deshalb sollte man auf die Anliegen wichtiger Interessengruppen eingehen, soweit dies nicht dem zentralen Kern des eigenen Vorhabens zuwiderläuft. Selbst wenn sie das nicht zu einer Zustimmung veranlasst und sie offiziell skeptisch bleiben, entfaltet das Eingehen auf ihre Anliegen eine Wirkung, der sie sich nicht entziehen können: Es reduziert ihre kämpferische Energie, denn wenn jemand eigentlich kein Problem

mehr mit dem Vorhaben hat, jedenfalls kein gravierendes, dann kann er sich und andere auch nur schwer dazu motivieren, dagegen anzukämpfen – einfach deshalb nicht, weil sich die Anstrengung dann nicht mehr lohnt.

Ebenso sollte man die Anliegen potenzieller Befürworter aufnehmen und integrieren, soweit das möglich ist, ohne das eigene Anliegen heillos zu verwässern und/oder die Zahl der Gegner zu vergrößern. Denn jede Gruppierung, die ihre wesentlichen Anliegen in dem Vorhaben wiederfindet, wird es unterstützen. Allerdings sollte man sich dabei hüten, Forderungen aufzunehmen, die mit dem eigentlichen Anliegen nichts zu tun haben, denn sonst entsteht ein «Gemischtwarenladen», der allen gerecht zu werden versucht und dabei niemanden zufriedenstellt.

«So ist Politik: Neben den Inhalten geht es immer auch um den Einfluss.»

Dabei kommt man nicht umhin, Abwägungen zu treffen, die das Gewicht und die «Kampfkraft» der jeweiligen Gruppierung in Rechnung stellen: Um einen kleinen, schwachen Verein ins Boot zu holen, dessen Unterstützung selbst im besten Fall kaum wahrnehmbar wäre, muss man weniger Kompromisse machen als wenn es um eine sehr einflussreiche Organisation geht. (So ist Politik: Neben den Inhalten geht es immer auch um den Einfluss.)

Eine Atmosphäre schaffen, in der niemand «kämpfen» muss

Die Methode der Bedingungslisten kann man auch später im Prozess einsetzen, um eine Lagerbildung aufzulockern und/oder noch zögernde Gruppierungen für die Unterstützung des Vorhabens zu gewinnen. Ihr großer Vorteil ist, dass sie einen zwingt, genau hinzuhören, was die zentralen Anliegen bzw. die größten Sorgen der jeweiligen Adressaten sind, statt sofort in eine «Bekehrungsarbeit» einzusteigen.

Wenn die Betroffenen merken, dass man ihren Aussagen zuhört und auf sie eingeht, entspannt sich die Atmosphäre, denn dann brauchen sie nicht mehr zu «kämpfen». Ein Kampf entsteht ja häufig bloß deshalb, weil Menschen befürchten, dass ihre Anliegen sonst untergebuttert werden. Sobald sie erkennen, dass man ihnen zuhört und sich konstruktiv mit ihren Anliegen auseinandersetzt, werden sie ruhiger, und plötzlich kann man mit ihnen reden – auch darüber, was für sie vielleicht vorstellbar wäre und was nicht. Und wenn man erst einmal in ein ernsthaftes Gespräch kommt, finden sich meist auch Lösungen.

Allerdings eignet sich diese Methodik nur für kleinere, konzentrierte Gesprächsrunden mit nicht viel mehr als zehn Teilnehmenden und idealerweise nur einer einzigen Interessengruppe.

In einer Versammlung mit 100 oder 200 Leuten lässt sich dagegen kaum eine konzentrierte Diskussion über Bedingungen führen, schon gar nicht, wenn viele der Gekommenen in eher aufgebrachter oder gereizter Stimmung sind. Unglücklicherweise erschöpfen sich klassische Versammlungen aber meist im Austausch der mehr oder weniger bekannten Argumente, garniert mit Polemik, Unterstellungen und Beschimpfungen. Dadurch tragen sie oft eher zur Polarisierung als zu einer Annäherung bei. Und zwar selbst dann, wenn sich die Ziele und Interessen der beteiligten Personen und Organisationen gar nicht prinzipiell gegenseitig ausschließen würden.

Verständigung durch Großgruppenkonferenzen

Wenn die Gräben noch nicht zu tief sind, können Großgruppenkonferenzen einen Beitrag zur Annäherung und Konsensfindung leisten, sofern sie gut konzipiert sind und mit Vertretern aller wesentlichen Interessengruppen vorbereitet wurden. Im Gegensatz zu Versammlungen, wo jede/r, eingeschränkt nur durch die Rednerliste, sagt, was sie oder er gerade sagen möchte, lässt sich ein Großgruppenprozess so gestalten, dass er den Dialog, das Benennen von Hoffnungen und Befürchtungen sowie das gegenseitige Verständnis fördert. Und damit – vielleicht – neue Lösungsansätze und eine Konsensbildung möglich macht.

Bei Großgruppenkonferenzen können bis zu 200 Personen in einem Raum miteinander diskutieren, ohne dass man dafür mehr braucht als eine gute Mikrofonanlage und eine ausreichende Zahl von Flipcharts, Pinnwänden und Moderationsmaterial. (Auch noch größere Konferenzen sind machbar – allerdings mit zusätzlicher Technik wie «Electronic Voting».) In einem solchen Rahmen lässt sich ausloten, ob es das Potenzial zu einem Konsens gibt, der allen Beteiligten oder doch den allermeisten gerecht wird.

«Zu den häufigsten Irrtümern im Leben zählt, dass ein Problem dann gelöst ist, wenn man sich auf eine Lösung geeinigt hat.»

Auch in Großgruppen muss man den Gekommenen natürlich Gelegenheit geben, ihre Positionen und Forderungen deziert zu vertreten. Aber man kann und sollte daneben Elemente einbauen, die Empathie fördern und gemeinsame Ziele und Anliegen sichtbar machen. Bei dem Beispiel des Nationalparks könnte man die Konferenz etwa mit einem «lebenden Soziogramm» eröffnen, bei dem sich die Teilnehmenden zu einer von drei Tafeln stellen: «Bin dafür», «Bin dagegen» und «Kann beidem etwas abgewinnen». Zu diesen Fragen beziehen alle Anwesenden – im wortwörtlichen Sinn – Stellung.

Dem könnte ein zweites Soziogramm folgen, in dem die Ziele der Teilnehmenden abgefragt werden. Hier könnten die Tafeln zum Beispiel lauten: «Unsere intakte Natur erhalten»,

«Keine Einschränkungen für Landwirtschaft und Freizeit» und «Eine Lösung, die für alle stimmt» usw. Das klingt ähnlich, ist aber nicht das Gleiche, weil jetzt nicht mehr Positionen abgefragt werden, sondern Ziele. Das führt vermutlich zu einer Verschiebung einzelner «Standpunkte». Wer mehrere Ziele als wichtig ansieht, kann sich zwischen die Tafeln stellen.

Raum für Dialog statt Volksreden

Nach dieser Einstimmung erarbeiten die Teilnehmenden in Achtergruppen, getrennt nach Befürwortern, Gegnern und Dazwischen-Stehenden, was aus ihrer Sicht für bzw. gegen das Vorhaben spricht. Zum Schluss schreiben sie Hauptargumente auf Papierstreifen, die im Plenum vorgestellt und thematisch geclustert werden. Nachdem auf diese Weise der eigene Standpunkt klar benannt ist, folgt eine zweite Runde, in der die Gruppen aufgefordert sind, sich in die jeweils andere Seite hineinzudenken: «Überlegen Sie sich bitte, was den anderen Gruppen wichtig sein könnte. Bitte nicht plakativ und überspitzt, sondern ganz ernsthaft: Was könnte den anderen am Herzen liegen?»

Diese «Empathieübung» bewirkt, dass sich viele Teilnehmenden zum ersten Mal ernsthaft mit der Sichtweise der jeweils anderen Parteien beschäftigen. Möglicherweise erkennen sie dabei, dass die jeweils anderen vielleicht doch nicht verbohrt Fanatiker bzw. dogmatische Neinsager sind, sondern ernsthafte Sorgen und legitime Anliegen haben. Die Ergebnisse der Gruppen werden im Plenum präsentiert und von der jeweiligen Gegenseite quittiert: «Hier fühlen wir uns gut verstanden.» – «Hier übertreibt ihr etwas.»

Dieser Schritt bewirkt bei den meisten Beteiligten eine Erweiterung ihrer Sichtweise. Ohne die geringsten Abstriche an ihrer eigenen Position machen zu müssen, verstehen sie nun besser, was die Gegenseite bewegt – das ist eine Blickfelderweiterung, die kaum rückgängig zu machen ist. Zugleich fühlen sie sich selbst besser verstanden, weil die jeweils anderen ihre Anliegen und Beweggründe im Großen und Ganzen treffend wiedergegeben haben – und weil sie sich dabei erkennbar bemüht haben, sie redlich und unverzerrt zu beschreiben. Das hinterlässt eine ganz andere Wirkung als wenn man sich gegenseitig die altbekannten Argumente um die Ohren haut: Nun kann man anfangen, ernsthaft miteinander zu reden.

Eine noch elegantere Variante hat Paul Krummenacher, einer der erfahrensten «Großgrüpler» im deutschen Sprachraum, in einer kommunalen Konfliktmoderation verwendet: Er nahm eine Unterteilung nach Interessengruppen (Stakeholdern) vor und bat alle Gruppen, sich zu drei Fragen zu äußern: Was uns wichtig ist – Worauf wir uns einlassen könnten – Wo unsere Schmerzgrenzen sind. Nach der Vorstellung der Ergebnisse schloss sich im Plenum eine Runde «In den Schuhen des anderen» an, in der sich die Gruppen Rückmeldung gaben, für welche Anliegen sie Verständnis und womit sie Mühe hatten.

Dieser Auftakt schafft einerseits Klarheit, was den Beteiligten wirklich wichtig ist und wo ihre Schmerzpunkte liegen, andererseits macht er deutlich, dass es keine unüberbrückbare Feindschaft zwischen den Lagern gibt. Eine Schlüsselrolle spielen die Rückmeldungen: Sie zeigen den Parteien in aller Regel, dass sie mit ihren Sorgen und Bedürfnissen bei den anderen Gruppierungen nicht auf völliges Unverständnis treffen.

Darüber hinaus verlangt es den Interessengruppen ab, sich in den eigenen Reihen darüber zu verständigen, womit sie leben könnten und ab wo es für sie wirklich ans Eingemachte geht. Denn da gibt es innerhalb der Lager oftmals völlig unterschiedliche Vorstellungen, die von einzelnen Beteiligten mit dem Anspruch, für alle zu sprechen, nach außen vertreten werden.

Gemeinsam ist all diesen und manch anderen Vorgehensweisen, dass alle Beteiligten nach der ersten Runde mehr übereinander wissen – und zu verstehen beginnen, was die eigentlichen Anliegen hinter den längst bekannten Positionen und Forderungen sind. Dabei entwickeln sie unvermeidlich ein Stück Verständnis für die Sichtweisen der anderen Beteiligten: Aus erbitterten Gegnern werden Menschen mit nachvollziehbaren (zumindest aber nicht völlig unverständlichen) Anliegen.

Schrittweise Annäherung an einen Konsens

Wie es danach weitergeht, hängt von der Konstellation und der verfügbaren Zeit ab: In einer ganztägigen Veranstaltung kann man mehr machen als in einer Abendsitzung, und wenn sich nur zwei Positionen gegenüberstehen, muss man den Ablauf anders gestalten als wenn ein Ausgleich zwischen drei, vier oder mehr Interessengruppen gefunden werden soll. Doch in jedem Fall steht nun ein nächster Schritt an: Jetzt ist es an der Zeit, die Parteien direkt miteinander in Gespräch zu bringen.

Dazu werden «gemischte» Achtergruppen gebildet, denen jeweils Mitglieder aller Positionen bzw. Interessengruppen angehören. Damit die Gruppen nicht sofort in alte Debatten zurückfallen, bekommen sie Leitfragen für ihre Diskussion, wie zum Beispiel «Auf welche Ziele wir uns einigen können», «Was mögliche Lösungsansätze sein könnten» und «Unsere drei Vorschläge/Empfehlungen». Diese Vorschläge und Empfehlungen werden dann wieder auf Papierstreifen übertragen und im Plenum geclustert.

Selbst wenn einige dieser Achtergruppen an der Sturheit einzelner Mitglieder oder an einer widrigen Gruppendynamik scheitern, ist das nicht so tragisch, weil ja 15, 20 oder mehr Gruppen die gleichen Fragen bearbeiten. Über alle Gruppen hinweg kommen deshalb mit hoher Wahrscheinlichkeit genügend konsensfähige Ziele und tragfähige Lösungsansätze heraus. Wenn sie geclustert sind, kann eine Priorisierung der Vorschläge mit Klebepunkten erfolgen. Damit dabei die unterschiedlichen Interessenlagen nicht unter den Tisch fallen, kann man verschiedenfarbige Punkte verwenden und jeder Interessengruppe eine Farbe zuordnen.

Selbst bei gutem Verlauf kommt eine solche Konferenz meist nicht zu einem beschlussreifen Ergebnis, weil dafür in der Regel weder die Zeit noch die Kondition reicht. Daher ist es sinnvoll und findet meist breite Akzeptanz, die weitere Ausarbeitung an eine Verhandlungsgruppe zu delegieren. Weil hier unterschiedliche Parteien verhandeln, kann man nicht, wie sonst oft bei Großgruppen, einfach diejenigen nehmen, die freiwillig die Hand heben, sondern muss schauen, dass alle Interessengruppen paritätisch vertreten sind. Ratsam ist außerdem, gleich jetzt den Termin für eine (kürzere) Folgekonferenz festzulegen, bei der die Verhandlungsgruppe ihre Ergebnisse vorstellt.

Die Nachsorge nicht vergessen

Zu den häufigsten Irrtümern im Leben zählt, dass ein Problem dann gelöst ist, wenn man sich auf eine Lösung geeinigt hat. In Wirklichkeit ist es erst dann gelöst, wenn die verabredete Lösung umgesetzt ist und in der Praxis tatsächlich funktioniert.

Je nach Thema und Art der getroffenen Verabredungen ist eine reibungslose Umsetzung nicht unbedingt ein Selbstgänger. Deshalb kann es sinnvoll sein, von Anfang an über eine Umsetzungsbegleitung aus dem Kreis der Konferenzteilnehmenden, über ein «rotes Telefon» für Krisenfälle und ähnliches nachzudenken. Manchmal ist es sogar ratsam, von vornherein ein Rückfallmanagement zu organisieren. Denn Rückfälle sind zwar unerfreulich, aber normal – und wenn sie passieren, hilft weder, in Depressionen zu versinken, noch, wutentbrannt alle Beziehungen abbrechen.

Meist ist es auch sinnvoll, von vornherein eine weitere Konferenz in etwa einem Jahr zu verabreden. Sollten bis dahin alle Probleme gelöst und keine neuen aufgetaucht sein, kann man sie ja problemlos absagen. Aber meist stellt sich heraus, dass es weiteren Verständigungsbedarf gibt. Zugleich kann es sehr befriedigend sein, gemeinsam festzustellen, dass man Fortschritte gemacht hat und dank vereinter Kräfte auf einem guten Weg ist.



Winfried Berner

Gründer und Inhaber von Die Umsetzungsberatung, spezialisiert auf Change Management und Kulturveränderung; seit über 20 Jahren Mitglied im Landesvorstand des BUND Naturschutz in Bayern e.V.

Kontakt:
w.berner@umsetzungsberatung.de