SIEGEL ADVICE



Warum Change in Unternehmen sich systematisch von politischen Reformen unterscheidet.
Und wo es gemeinsame Schnittmengen gibt.

A Country is not a Company



Ein Land ist kein Unternehmen. Politische Reformen unterscheiden sich von Change-Projekten in Unternehmen erheblich.

Paul Krugman hat es schon 1996 in einem Artikel (der Harvard Business Review) auf den Punkt gebracht: ‚A Country is not a Company'. Der Satz ist dreißig Jahre alt, seine Kernbotschaft ist auch heute noch gültig.



Wer Change im Unternehmen verantwortet weiß, wie schwierig und auch komplex es sein kann, Veränderungsprozesse erfolgreich zu initiieren und zu implementieren: unterschiedlichste Stakeholder-Interessen, verschiedene Widerstände. Diffuse Ängste aber auch berechtigte Sorgen vor Status-Quo Verlust von einzelnen Mitarbeitern und ganzen Abteilungen oder Geschäftsbereichen.

Und in „der Politik"? Alles noch komplexer, mit weniger eindeutigen Verantwortlichkeiten, deutlich heterogeneren Interessen(gruppen) und weniger Beinfreiheit als in Unternehmen.

- Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen corporate change und

SIEGEL ADVICE

A Country is not a Company



Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen corporate change und Reformen im Bereich der Politik?

Das haben wir auf den folgenden beiden Seiten prägnant und vereinfacht zusammengefasst – tatsächlich sind die Unterschiede noch differenzierter und umfassender. Wir haben uns auf das Wesentliche fokussiert: auf Basis von vielen Studien und eigenen Projekten zu Transformation in Unternehmen und politischen Reformprojekten.



Corporate Change versus Public Policy Reform

Corporate Change

Purpose: Increasing corporate/business performance e.g. revenue, profitability, process optimisation; technology innovation; customer loyality, employee experience

Agent: company owner, shareholders; senior management

Goal definition: defined & agreed in senior management, only partly negotiated with stakeholders

Time Perspective: most cases: short-medium term focus

Process & Resource Responsibility: management: Sen. management plus internal or external change managers

Accountability: focussed: CEO/Managing Director, Business Unit Managers



©2026 SIEGEL ADVICE

Corporate Change versus Public Policy Reform

SIEGEL ADVICE

Public Policy Reform

Purpose: increasing public value, e.g.improving public services; adapting to new or changing social risks; budget consolidation

Agent: responsible level of state/government (coalitions), public service agencies

Goal definition: negotiation based, complex/multi-dimensional

Time Perspective: except of acute exogenous shocks/crisis, medium to long-term

Process & Resource Responsibility: multi-layered, usually within one leading gov‘t department or agency

Accountability: diffuse multi-player context, core responsibility government departments/ministers



©2026 SIEGEL ADVICE

SIEGEL ADVICE

Corporate Change und Politische Reformen: Zentrale Unterschiede und ihre Ursachen

Von der Zielsetzung über die Verantwortlichkeiten bis zum Zeithorizont: die Unterschiede zwischen Veränderungsmanagement in Unternehmen und politischen Reformprozessen sind beträchtlich. Hier nur eine Auswahl

- Das „Warum“, der „Purpose“ von Veränderungen unterscheidet sich erheblich. Im öffentlichen Bereich geht es häufig darum, bestehende Policies/politische Programme zu verbessern, an neue Notwendigkeiten anzupassen, oder aber übergeordnete Einsparziele zu realisieren. Die Instrumente hierfür sind von Politikbereich zu Politikbereich unterschiedlich. Im Endeffekt geht es immer um: „Public Value“.
- Die konkreten Ziele und Inhalte werden im öffentlichen Bereich immer verhandelt: innerhalb von Regierungskoalitionen, Parteien, zwischen staatlichen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen und unter Berücksichtigung von Interessengruppen im Gesetzgebungsprozess. Die Ziele sind häufig komplexer, vielschichtiger als im unternehmerischen Kontext. Formale „Vetopunkte“ und Vetospieler können in der Politik große Bremseffekte entfalten: im Entscheidungsprozess und bei der Implementierung.
- Die Verantwortlichkeit für Budget, Ressourcenallokation und andere Kernpfeiler, die im Veränderungsprozess relevant sind, sind im staatlichen Bereich oft diffuser verteilt als in Unternehmen: die Verwendung von öffentlichen Mitteln, also der Mitteleinsatz, ist in jedem Fall gesetzlich mehr oder weniger stark reguliert.

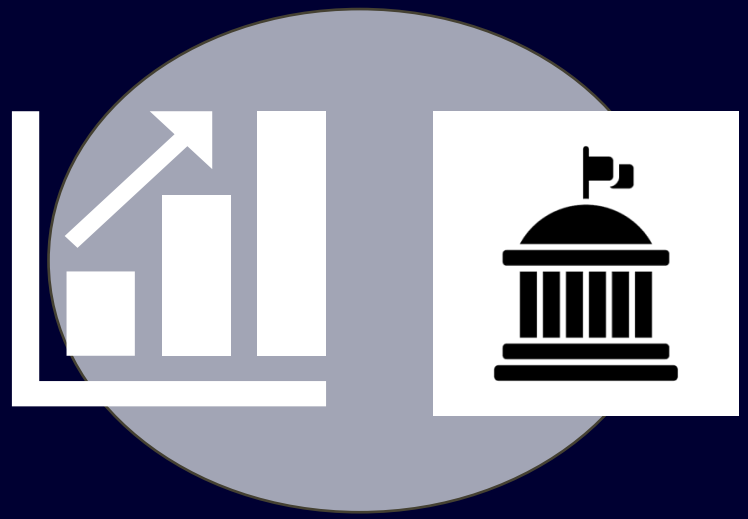
Corporate Change und Politische Reformen: Vielfältige Unterschiede und ihre Ursachen

- Der Zeithorizont ist in der Politik ein anderer: Verhandlungsimperative führen dazu, dass das Zustandekommen von Reformen in aller Regel längere Zeiträume benötigt, die Wirkung ist mit Ausnahme von akuten exogenen Schocks in aller Regel auf mittel- und langfristige Wirkung angelegt.
- Last but not least: Von politischen Reformen können Bürgerinnen und Bürger in ganz unterschiedlichen Rollen betroffen sein: als Beschäftigte, Verbraucher, Besitzer (z.B. von PKWs, Wohnungen, Smartphones) , Unternehmer, Sparer, Verkehrsteilnehmer usw.

  Die Wirkung von Policy-Reformen streut in jedem Fall. Die Sanktionierung von unpopulären Reformen kann unterschiedlich ausfallen: Abstrafung an Wahlurnen über den Stimmzettel, aber auch Verhaltensänderungen, die die Politik nicht intendiert, aber als „Nebenwirkung“ ihrer Reformen mehr oder weniger bewusst in Kauf nimmt.
- Die Kosten von Non-Decision Making sind sehr unterschiedlich: Mit Ausnahme der Situation von akuten Schocks können politische Programme, die eigentlich Reformbedarf signalisieren, meist suboptimal weiterlaufen, ohne kurzfristig größeren Schaden anzurichten. Im Unternehmenskontext stellt sich dies – je nach Change-Area im Bereich – unterschiedlich dar. Hier ist Beharren am Status quo bei kritischen internen Unternehmensfunktionen und insbesondere an der Schnittstelle zum Markt (Kunden, Wettbewerber) oft kurzfristig mit großen Risiken verbunden, die auch Existenz gefährdende Wirkungen entfalten können.

SIEGEL ADVICE

Corporate Change und Politische Reformen: Gemeinsame Schnittmengen



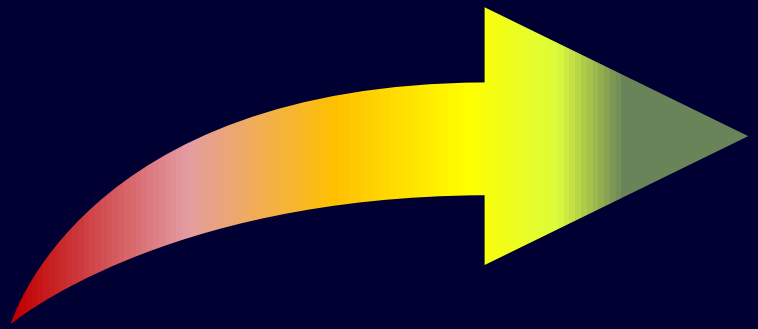
- Change-Prozesse in Unternehmen sind oft komplexer und auch „politischer“ als es die klassischen Change-Ansätze nahelegen: kritische Mehrheiten für eine Koalition herzustellen und während des Change-Prozesses aufrecht zu erhalten ist entscheidend für wirksame Change-Führung: hier sind Führungskompetenzen und Prozessdefinitionen entscheidend, die bemerkenswerte Gemeinsamkeiten mit praktischem Politikmanagement aufweisen.
- „Einfach mal machen und loslaufen“ – das funktioniert in der Politik quasi nie, im unternehmerischen Kontext in der Regel ebenfalls nicht: es braucht den strategischen Kompass, den langen Atem: von der Produktentwicklung bis zur Verbesserung interner Prozesse oder Verbesserungen im CX Bereich: Das hartnäckige Bohren dicker Bretter (M. Weber) charakterisiert daher nicht nur in der Politik den Standard-Modus der Führung, sondern auch in etablierten Unternehmen mit verfestigten Strukturen und Geschäftsbereichen.

SIEGEL ADVICE:

Ihr Partner für Change-Leadership in Unternehmen und Experte für politische Reformen

Beratung und Coaching für Führungskräfte zum Thema Change-Leadership in Unternehmen

Demokratie, Reformpolitik und öffentliche Meinung:
Keynotes & Schulungen – Beratung & Coaching von Führungskräften

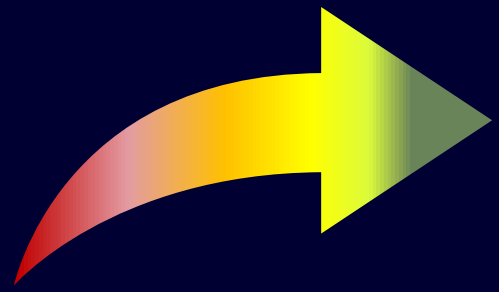


Change Leadership

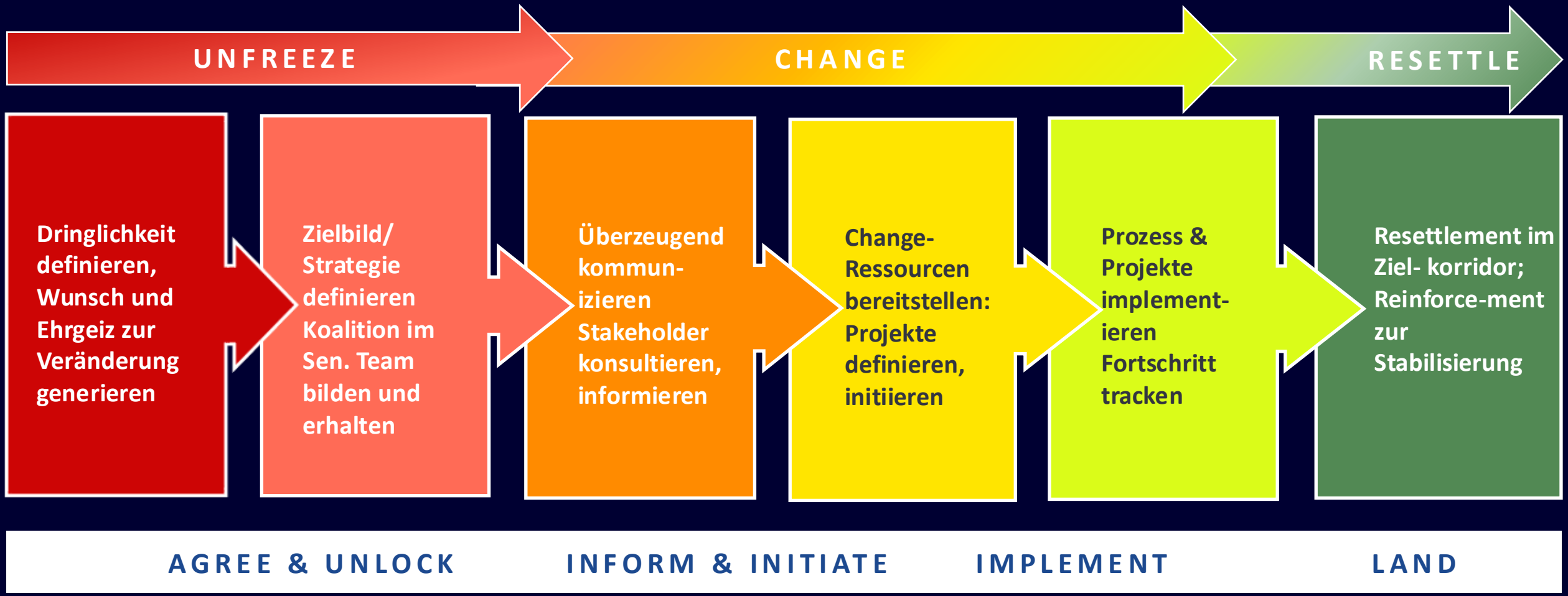
Unser Fokus: Etappen und Kernsäulen
der erfolgreichen Change-Führung

Wandel erfolgreich gestalten: Warum Führung zentral ist

- Kontinuierlich starke Führung: „Vision“, Narratives Framing (#Erzählung), Management-Lead von der Initiierung bis zur Implementierung sind wesentliche Erfolgsfaktoren für erfolgreichen Wandel
- Robuste Change Koalition im Führungsteam ist notwendige Voraussetzung für effektive Change-Prozesse: alignment
- Kommunikation ist kontinuierliche Priorität: proaktiv & professionell
- Strukturen & Ressourcen: Projekte, Workstreams definieren, Budgets bereitstellen
- Diszipliniertes Managen der Implementierung
- Dynamik und Sicherheit: Erfolge der Veränderung feiern, Sicherheit geben, was bleibt!



Die 6 entscheidenden Etappen des erfolgreichen Change



SIEGEL ADVICE

6PACK FOR CHANGE

Implementierung fokussiert managen
Fortschritt tracken

Change-Erfolge feiern
Bedürfnis nach Sicherheit bedienen

Kommunikation und Konsultation als kontinuierliche Priorität behandeln

Change-Prozess strukturieren: Projekte definieren, Ressourcen budgetieren

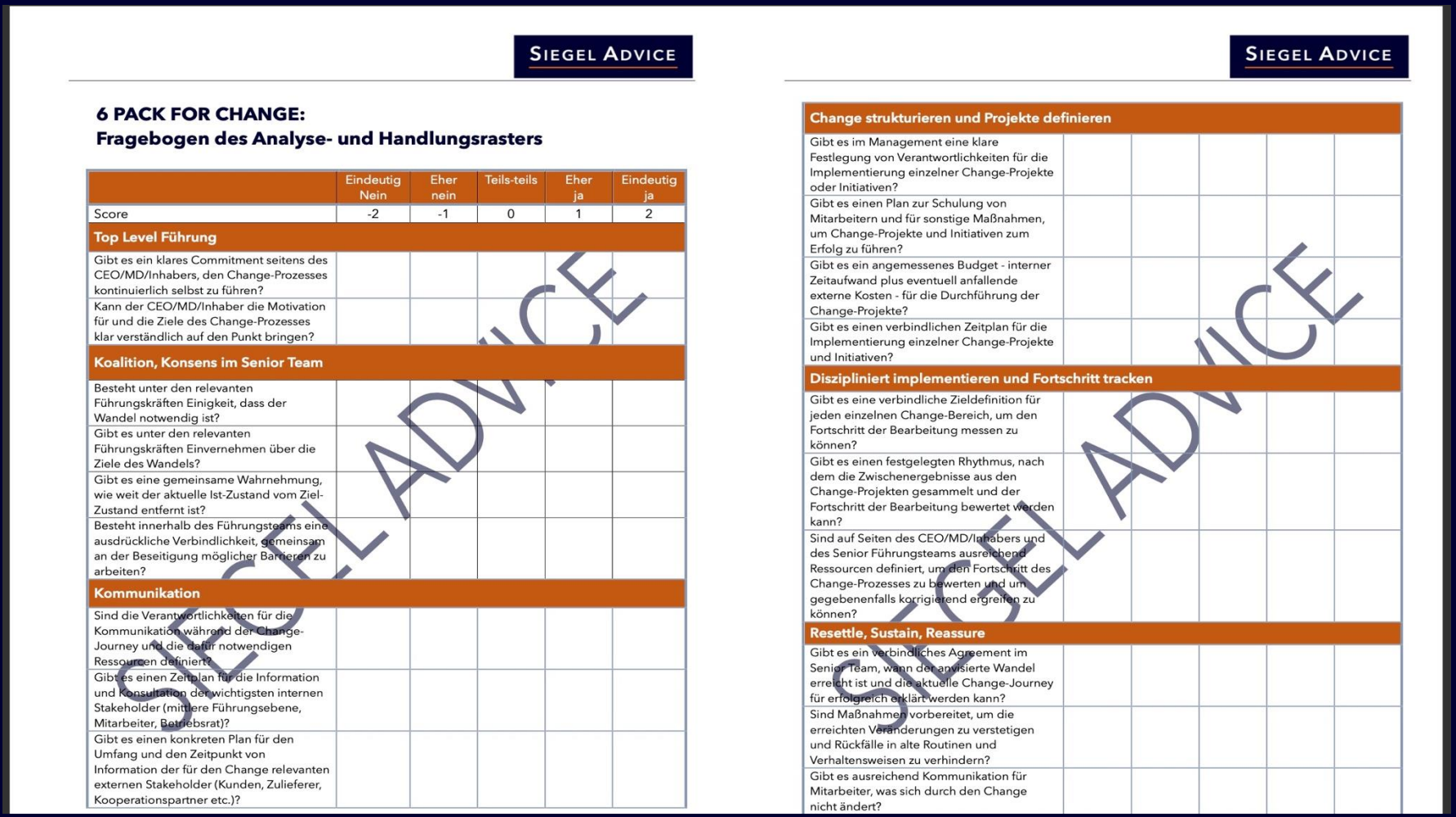
Führung und Dringlichkeit auf oberster Ebene durchweg sicherstellen

Koalition im Senior Team für Change-Ziele bilden und aufrecht erhalten

6 PACK FOR CHANGE besticht durch Klarheit und Einfachheit, umfasst rationale wie emotionale Aspekte erfolgreicher Change-Führung.
6 PACK FOR CHANGE integriert verschiedene Ansätze aus dem Change-Management, so unter anderem "8 Steps to Transformation" von John P. Kotter.
6 PACK FOR CHANGE verortet präzise, in welchem Bereich auf Führungsebene der Change gut vorbereitet ist und wo dringender Handlungsbedarf besteht, um die Voraussetzungen für erfolgreichen Wandel zu schaffen.

© 2026 SIEGEL ADVICE

Change-Readiness: Empirisch fundierte Analyse



SIEGEL ADVICE

6 PACK FOR CHANGE:
Fragebogen des Analyse- und Handlungsrasters

	Eindeutig Nein	Eher nein	Teils-teils	Eher ja	Eindeutig ja
Score	-2	-1	0	1	2
Top Level Führung					
Gibt es ein klares Commitment seitens des CEO/MD/Inhabers, den Change-Prozesses kontinuierlich selbst zu führen?					
Kann der CEO/MD/Inhaber die Motivation für und die Ziele des Change-Prozesses klar verständlich auf den Punkt bringen?					
Koalition, Konsens im Senior Team					
Besteht unter den relevanten Führungskräften Einigkeit, dass der Wandel notwendig ist?					
Gibt es unter den relevanten Führungskräften Einvernehmen über die Ziele des Wandels?					
Gibt es eine gemeinsame Wahrnehmung, wie weit der aktuelle Ist-Zustand vom Ziel-Zustand entfernt ist?					
Besteht innerhalb des Führungsteams eine ausdrückliche Verbindlichkeit, gemeinsam an der Beseitigung möglicher Barrieren zu arbeiten?					
Kommunikation					
Sind die Verantwortlichkeiten für die Kommunikation während der Change-Journey und die dafür notwendigen Ressourcen definiert?					
Gibt es einen Zeitplan für die Information und Konsultation der wichtigsten internen Stakeholder (mittlere Führungsebene, Mitarbeiter, Betriebsrat)?					
Gibt es einen konkreten Plan für den Umfang und den Zeitpunkt von Information der für den Change relevanten externen Stakeholder (Kunden, Zulieferer, Kooperationspartner etc.)?					

SIEGEL ADVICE

Change strukturieren und Projekte definieren					
Gibt es im Management eine klare Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Implementierung einzelner Change-Projekte oder Initiativen?					
Gibt es einen Plan zur Schulung von Mitarbeitern und für sonstige Maßnahmen, um Change-Projekte und Initiativen zum Erfolg zu führen?					
Gibt es ein angemessenes Budget - interner Zeitaufwand plus eventuell anfallende externe Kosten - für die Durchführung der Change-Projekte?					
Gibt es einen verbindlichen Zeitplan für die Implementierung einzelner Change-Projekte und Initiativen?					
Diszipliniert implementieren und Fortschritt tracken					
Gibt es eine verbindliche Zieldefinition für jeden einzelnen Change-Bereich, um den Fortschritt der Bearbeitung messen zu können?					
Gibt es einen festgelegten Rhythmus, nach dem die Zwischenergebnisse aus den Change-Projekten gesammelt und der Fortschritt der Bearbeitung bewertet werden kann?					
Sind auf Seiten des CEO/MD/Inhabers und des Senior Führungsteams ausreichend Ressourcen definiert, um den Fortschritt des Change-Prozesses zu bewerten und um gegebenenfalls korrigierend ergreifen zu können?					
Resettle, Sustain, Reassure					
Gibt es ein verbindliches Agreement im Senior Team, wann der anvisierte Wandel erreicht ist und die aktuelle Change-Journey für erfolgreich erklärt werden kann?					
Sind Maßnahmen vorbereitet, um die erreichten Veränderungen zu verstetigen und Rückfälle in alte Routinen und Verhaltensweisen zu verhindern?					
Gibt es ausreichend Kommunikation für Mitarbeiter, was sich durch den Change nicht ändert?					

Keynotes, Beratung und Schulung im Bereich Demokratie und politische Reformen

Kontaktieren Sie mich persönlich für

- Keynotes zu aktuellen Themen rund um Demokratie, öffentliche Meinung und Reformpolitik
- Vorträge, Workshops zum besseren Verstehen: „Wie tickt Politik?“ - Was muss ich als Unternehmen beachten, wenn ich mich öffentlich zu aktuellen Themen äußere und meine Interessen wirkungsvoll platzieren möchte?
- Coaching für C-Level Führungskräfte, die sich regelmäßig im öffentlichen Bereich bewegen. Training für Medien-Interviews, Support bei der Entwicklung einer starken Außenwirkung

SIEGEL ADVICE

Beratung und Forschung mit echtem Mehrwert



www.siegeladvice.de

siegel@siegeladvice.de

m: 0160 977 93 557