

**Die Konzepte des schnellen Top-Down Change Managements der achtziger und neunziger Jahre stossen weiterhin an ihre bekannten Grenzen: Wenn die weichen Faktoren des Wandels, die Mitarbeiter/-innen und ihre Situation, zu wenig beachtet werden, findet Wandel nur äusserlich und an der Oberfläche statt. Die Ergänzung von Top-Down Vorgehensweisen durch Bottom-Up Ansätze ist angesagt. Dabei gilt es, genau hinzuschauen, wie Mitarbeiter mit Veränderungen umgehen, wie sie Veränderungen aufnehmen und verstehen, und wie sie diese bewältigen und umsetzen.**

# Kurt Spiess

## Change Management von unten gesehen: Was Mitarbeiter zum Wandel sagen

**I**m Rahmen eines Forschungsprojekts haben wir fünf Veränderungsprojekte untersucht (siehe Kasten Seite 83). Dabei haben wir 500 Betroffene schriftlich befragt und haben mit rund fünfzig Mitarbeitern persönlich gesprochen. Wir haben erlebt, mit wie viel praktischem Sachverstand und mit wie viel Vernunft Mitarbeiter/-innen sich dem Wandel stellen und im lokalen, konkreten Kontext praktikable Lösungen in der Umsetzung der Veränderungen entwickeln.

Der folgende Artikel stellt Ergebnisse des Projekts vor und verbindet sie mit Erkenntnissen aus der Literatur. Wichtig sind dabei die Stimmen der Mitarbeiter/-

-innen. Sie äussern sich im Originalton, wie sie Veränderungen erlebt haben, was für sie hilfreich und was schlecht gewesen ist.

### Die Mitarbeiter

**I**n diesem ersten Kapitel werden vier Erkenntnisse zur Situation und zum individuellen Verhalten von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen beschrieben. Mitarbei-

ter/-innen stehen aber auch in einem sozialen und betrieblichen Kontext. Der zweite Teil dieses Beitrages weist deshalb auf vier Kontextfaktoren hin, die sich als wichtig herausgestellt haben.

### **1. Bottom-Up: Ungenutzte Chancen im Wandel**

**Herr Pusch (32) ist als Fachspezialist seit drei Jahren in einem Unternehmen, in welchem Sparmassnahmen durchgeführt worden sind.**

*«Wir sind bereit und interessiert, unserer Know-how mit einzubringen. Es findet aber kein Dialog statt und wir bekommen immer nur die fertigen Ergebnisse geliefert.»*

**Frau Kammerer (52) ist langjährige und erfahrene Mitarbeiterin.**

*«Fragen, die mich interessieren, gehe ich nach und mache meine Privatstatistik. Dann gehe ich zu den Chefs und sage: 'Da ist ein Problem, da läuft es nicht gut – das und das höre ich immer wieder.' Und dann wird meistens gestaunt, und je nachdem passiert was oder auch nicht. Oft ist die Kapazität für solche Peanuts gar nicht gegeben, aber steter Tropfen höhlt den Stein. Wenn man es immer wieder versucht, geschieht dann meistens doch irgendwann mal was.»*

Die Äusserungen von Herrn Pusch und Frau Kammerer zeigen, dass beide offen sind für Veränderungen und Entwicklung. Sie denken konstruktiv, selbständig und kritisch mit und übernehmen Verantwortung. Beide möchten aber auch mit ihrem Beitrag und in ihrem Bestreben gesehen und ernst genommen werden. Herr Pusch und Frau Kammerer sind keine Einzelfälle. Wir sind in der Befragung sehr oft auf Verständnis, Bereitschaft und Engagement der Mitarbeiter/-innen für Veränderungen am Arbeitsplatz gestossen.

Veränderungen werden üblicherweise mit einem Top-down Management eingeführt. Erfolgreiches Change Management ist traditionellerweise top-down gedacht und wird in der Perspektive der

Change Manager gesehen. Diese Sichtweise blendet die Sichtweisen und Erfahrungen der Mitarbeiter nicht selten aus. Diese sind aber eine zentrale Ressource für Veränderung. Sie interpretieren und verstehen die Veränderung, sie bewältigen den Wandel und setzen ihn um. Mitarbeiter/-innen kennen den Alltag und leisten so einen entscheidenden Beitrag zum Gelingen von Wandel und Entwicklung.

Die Kräfte der Selbstregulation und -steuerung im Veränderungsprozess können stärker beachtet und unterstützt werden. Eine gezielte, systematische und sinnvolle Beteiligung der Mitarbeiter verbessert die Qualität, die Wirksamkeit und die Effizienz von Change Projekten. Mitarbeiter/-innen, so unsere Erkenntnis, sind Ressourcen und gestaltende Subjekte in Veränderungsprozessen. Hier orten wir Chancen und Entwicklungspotenziale für das Change Management.

### **2. Die Dynamik am Anfang: Das Neue akzeptieren und sich einlassen**

**Frau Winter (51) ist Fachspezialistin in einem Unternehmen, in welchem eine dezentralisierte Organisationsstruktur eingerichtet wird.**

*«Wenn man es heute betrachtet, sind die Befürchtungen nicht eingetreten. Aber damals wusste man das nicht. Es hätte alles passieren können, man hätte Stellen streichen oder sagen können, dass sich noch andere Wechsel durch die Veränderung ergeben. Man wusste es einfach nicht im Voraus.»*

**Frau Vogel (48) ist Sekretärin. Im Zuge einer Reorganisation verändern sich die Aufgaben in ihrer Abteilung.**

*«Bei uns gab es einen ziemlichen Aufruhr. Manche gingen gleich auf Distanz und sagten 'nein'. Aber es gelang, das Ganze schmackhaft zu machen. Ich habe versucht, die Wogen zu glätten, weil ich der Meinung war, dass die Veränderung auch gute Seiten hat. Ich bin jemand, der jeweils versucht, etwas zu dämpfen und Unzufriedenheit nicht anzuheizen. Und erstaunli-*



**PROF. DR. PHIL. KURT SPIESS**

ist Dozent und Projektleiter mit dem Schwerpunkt Change Management an der School of Management der Zürcher Hochschule Winterthur und Inhaber der Firma Sichtwechsel GmbH.

IVM Institut für  
Verwaltungs-Management  
Zürcher Hochschule Winterthur  
School of Management  
Im Park, St. Georgenstrasse 70  
Postfach  
CH-8401 Winterthur  
Fon +41-(0)52-2677856  
Fax +41-(0)52-2677856  
E-Mail: kurt.spiess@zhwin.ch

## DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN

In einer ersten Phase wurden bei fünf Organisationen im öffentlichen Sektor Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Einerseits ging es um Einzelgespräche (mit qualitativer Auswertung) und andererseits wurden mit einer Fragebogenbefragung alle Mitarbeitenden (quantitative Daten) befragt. Die Daten wurden ausgewertet, und den Auftraggebern wurde Bericht erstattet.

Es standen 500 Datensätze und 50 transkribierte Interviews zu Verfügung. Im Transfer der Ergebnisse konnten wir ein Modell des «erweiterten Change Management» entwickeln, welches die Mitarbeiter/-innen systematisch ins Change Management integriert. Dazu sind Standards definiert worden, und das Modell wurde konzeptionell mit dem EFQM Modell für Business Excellence verknüpft, sodass sich im EFQM Rahmen auch das Change Management eines Unternehmens bewerten lässt.

Modell, Standards und weitere Materialien unter: [www.ivm-zh.ch/mitarbeiter](http://www.ivm-zh.ch/mitarbeiter)

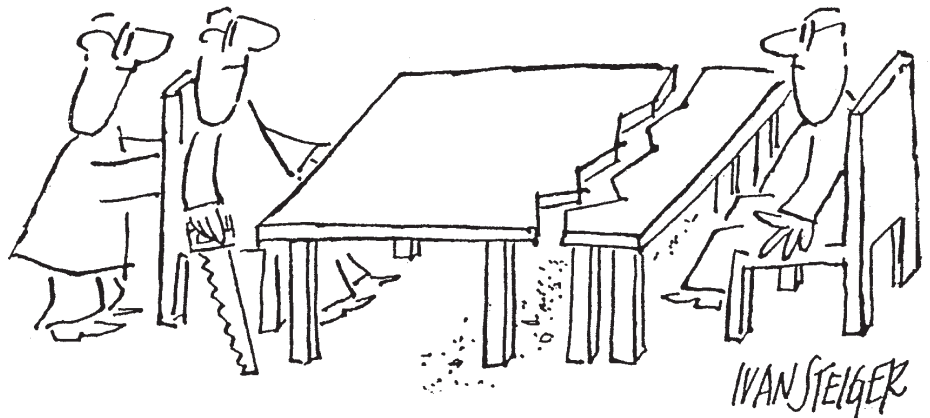
*cherweise hat das genützt und die Stimmung hat sich beruhigt. Wenn jemand dabei ist, der positiv eingestellt ist, überträgt sich das – es ist ansteckend.*

*Wir haben in der Mittagspause auch manchmal gelästert und Dampf abgelassen. Am Schluss war aber die Reaktion 'es ist jetzt so' oder 'wir machen es jetzt. Es geht ja nicht ans Lebendige'. Und so konnten wir recht gut damit umgehen.»*

**Herr Schäfer (42) ist Abteilungsleiter. In seinem Betrieb sind eine Reorganisation und ein Kostensenkungsprogramm beschlossen worden, bei welchem es auch um den Abbau von Stellen geht.**

*«Ich ging bei jedem Team vorbei und schilderte die Situation. Nachdem die erste grosse Unruhe vorüber war, versuchte ich, möglichst sachlich zu informieren und es auch positiv weiterzugeben. Ich ging durch das ganze Haus, um persönlich auf Reaktionen einzugehen, soweit ich das überhaupt konnte – ich wusste ja auch nicht mehr.*

*In den nächsten Wochen werden die Details definiert werden, und wir versuchen, dort Einfluss zu nehmen. Das heisst für mich, auch das Positive anzuschauen. Es geht mir im Moment ums Abfedern. Die kritischen Punkte, die ich selber sehe, formuliere ich nicht, sondern warte, bis man mehr Klarheit hat.»*



Frau Vogel oder Herr Schäfer tragen zu einer positiven Entwicklung bei, indem sie auf einen konstruktiven Umgang mit der Veränderung hinwirken. Sie leisten einen wichtigen Beitrag zum Gelingen der Veränderung, ihr Handeln ist in der Mikropolitik der Veränderung wichtig.

Derartiges Wirken wird durch die Qualität des Change Management ermöglicht: Klarheit der Absichten und Ziele, sowie die direkte Kommunikation und die Dialogbereitschaft der Führung waren in den untersuchten Fällen besonders hilfreich. In einem Fall kam es jedoch zu Verwirrung und Irritationen, was Skepsis und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern bewirkte. Im Projekt waren die Zielsetzungen und die Kommunikation unklar und der Prozess unnötig langwierig.

Die Schilderung von Frau Vogel ist typisch dafür, wie in den Gesprächen Anfangssituationen geschildert werden. Am Anfang stehen Skepsis, viele Fragen und kritische Stimmen. Mitarbeiter/-innen gehen auf Distanz und finden das Neue zuerst einmal schlecht. Im Mittelpunkt steht das, was man verliert. «Zuerst hat man immer das Gefühl, es werde einem etwas weggenommen, und wenn einem ein Bonbon weggenommen wird, dann ist man meistens nicht gnädig», drückt es eine Gesprächspartnerin aus. Grössere und tief greifende Veränderungen lösen auch Emotionen, Unsicherheit und Ängste aus. Auch wenn Ängste real nicht begründet sind oder die Befürchtungen so nicht eintreffen werden, sind sie dennoch Realität. Aufruhr und Unruhe gehören zur Dynamik der Veränderung. Dazu gehört auch, gemeinsam zu schimpfen und dem Ärger und den Emotionen freien Lauf zu lassen.

Der entscheidende Schritt, den Mitarbeiter/-innen als Einzelne und als Gruppe im Veränderungsprozess machen müssen, besteht darin, die neue Realität zu akzeptieren und sich darauf einzulassen. In dem Modell der sieben Stufen werden idealtypisch diese Phasen der Veränderung gesehen: Dem (1) Schock am Anfang folgt eine (2) Verneinung. Dann entsteht zuerst (3) Einsicht und daraus (4) Akzep-

tanz. Aus dem (5) Ausprobieren entstehen (6) Erkenntnisse, wie das Neue funktioniert, was schliesslich zur (7) Integration des neuen Zustandes führt. Erst dann können Mitarbeiter in den Veränderungsprozess hineingehen, anpacken und umsetzen – und schauen, was dabei herauskommt und wie das Neue funktioniert. Letztlich geht es um das Vertrauen, dass das Neue möglich ist, dass man es schaffen wird und damit leben kann.

### 3. Veränderung: Sein Revier verlieren?

#### Frau Kopp (27) ist Sachbearbeiterin. Ihr Betrieb wird dezentralisiert.

*«Wenn man lange an einem Ort ist und viele Leute kennt, verliert man bei einer Veränderung sein angestammtes und vertrautes Revier. Es gibt Personen, die haben seit vielen Jahren ihren festen Arbeitsplatz. Sie haben sich eingerichtet und haben ein grosses Beziehungsnetz. Wenn man so lange mit den gleichen Personen gearbeitet hat, weiss man, wohin man sich wenden kann, wenn man ein Problem hat, alles läuft gut und problemlos. Es geht nicht um Privilegien, es sind vielmehr gut eingespielte Schaltstellen und Abläufe.»*

Frau Kopp weist darauf hin, dass Arbeitsplätze auch soziale Territorien und Reviere sind. Territorien stellen alte und elementare Grundlagen des Zusammenlebens dar. Tiere haben ihre Reviere und die Fürsten des Mittelalters besaßen Territorien. Grenzstreitigkeiten waren Ursache von Konflikten und Kriegen.

Der Begriff des Territoriums ist v.a. durch ERVING GOFFMANN geprägt worden. Territorien in Unternehmen bestimmen den Ort, den Raum und den Machtbereich des einzelnen Mitarbeiters; wo er steht, wofür er zuständig ist, was er darf und was nicht. Dazu gehören also auch Machtbereiche und Zuständigkeiten. Territorien können eine informelle Erweiterung der offiziellen betrieblichen Organigramme und Strukturen darstellen. Aus den Territorien ergeben sich Nachbarschaften, Kontakte und Beziehungsnetze.

#### DIE FÜNF UNTERSUCHTEN VERÄNDERUNGSPROZESSE

- \_\_\_\_\_ 1. Auf dem Weg von einer traditionellen Verwaltungseinheit zu einem modernen, marktorientierten Dienstleistungsbetrieb hat das städtische Amt einen tief greifenden, für die Mitarbeiter/-innen sehr anspruchsvollen und herausfordernden Veränderungsprozess durchlaufen.
- \_\_\_\_\_ 2. Der Verwaltungsbereich «Soziale Dienste» hat bereits in den letzten Jahren mehrere Veränderungen, Restrukturierungen und Privatisierungen erlebt. Eine weitere Reorganisation mit Kosteneinsparungen und Stellenabbau ist soeben angekündigt worden.
- \_\_\_\_\_ 3. In der Neuwaldklinik erfolgt die Erfassung aller Patientendaten künftig elektronisch, was eine Änderung in den Abläufen und neue Anforderungen für die Mitarbeiter/-innen mit sich bringt. Die Einführung der neuen Software verläuft chaotisch und ist äusserst stressreich.
- \_\_\_\_\_ 4. Die Klinik Walderberg hat die Arbeitszeit neu geregelt: Der Anteil der Arbeitszeit am Patienten wird dabei zulasten der «unproduktiven» Tätigkeiten für Büro, Besprechungen etc. erhöht. Die Abteilungen und die Mitarbeiter/-innen geraten dadurch unter stärkeren Zeitdruck.
- \_\_\_\_\_ 5. Die Schule M ist neu in fünf Teilschulen mit jeweils einem neu eingestellten Schulleiter organisiert. Diese Dezentralisierung wird in einem Probejahr eingeführt und muss verankert werden.

Der Betriebsalltag funktioniert durch das gewachsene Zusammenspiel der Mitarbeiter/-innen mit ihren jeweiligen Territorien, Kontakten und Verbindungen.

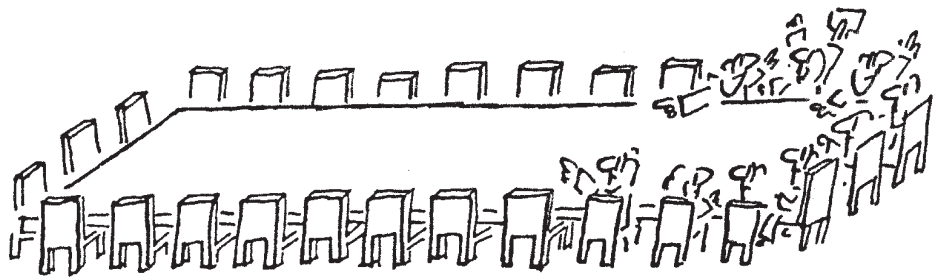
Die Klarheit der Territorien von Raum, Kontakt und Macht bietet Stabilität und Sicherheit. Veränderungen in den Territorien stellen die Frage nach Gewinn und Verlust – wer gehört zu den Gewinnern, wer zu den Verlierern? Der Verlust des vertrauten Territoriums ist elementar und kann auch bedrohlich wirken.

Wenn Veränderungen Territorien betreffen, reagieren Mitarbeiter/-innen höchst sensibel:

\_\_\_\_\_ Frau Bissig wird in Zukunft in einem Grossraumbüro arbeiten; für sie sind die Fragen zentral: «Wo ist mein Platz? Wer sitzt mir gegenüber? Kann ich meine Topfpflanze mitnehmen? Wie ist es mit dem Licht?»

\_\_\_\_\_ Herr Hässig muss sein bisheriges Einzelbüro mit Besprechungscke aufgeben und sich künftig sein Büro mit zwei Personen teilen, was er nicht nur als Verlust sondern auch als persönlichen Angriff empfindet.

\_\_\_\_\_ In einem der untersuchten Fälle war eine Gruppe von Akteuren nicht in der Lage, den Verlust ihrer hierarchischen Position zu akzeptieren und den Entwicklungsschritt in eine neue Situation zu machen. Ob-



IVAN STEIGER

### Aufruhr und Unruhe gehören zur Dynamik der Veränderung.

wohl die Mehrheit der Mitarbeiter die Veränderung unterstützte, kam es dadurch zu einer Blockierung im Veränderungsprozess, was sich in einer allgemeinen Stimmung von Missmut, Schlechtmacherei und Gehässigkeiten niederschlug.

Das Konzept der Territorien hat sich für unsere Untersuchungen als fruchtbar erwiesen und ein tieferes Verständnis für Schwierigkeiten der Mitarbeiter/-innen mit Veränderung ermöglicht. Die Metapher schärft den Blick für die Sensibilität von Mitarbeitern und trägt zum Verständnis von kritischen Situationen und Widerstand in Veränderungsprozessen bei.

### 4. Besser oder schlechter? Bewältigung und Überforderung Frau Maier (53) ist Laborantin. In ihrem Betrieb wurde eine elektronische Leistungserfassung eingeführt.

«Der Zeitaufwand ist mit dem Computer höher geworden. Wir hatten vorher Zettel, da konnte man einfach anstreichen und dann den Zettel weitergeben. Jetzt müssen wir uns an den PC setzen und mit der Maus arbeiten. Für eine einfache Untersuchung braucht es 50 Mausclicks und mehr! Oft muss es schnell gehen, und die Zeit reicht nicht. Ich mache mir dann Notizen und setze mich nachher an den Computer, um das Ganze einzugeben. Vorher war es klar besser.»

**Herr Preiss (45) ist Vorgesetzter in einem Unternehmen, in welchem ein Sparprogramm durchgeführt wurde.**

«Bei der Arbeit selber und bei der Haltung dem Kunden gegenüber hat sich nichts geändert. Bei aussergewöhnlichen Aufgaben hat aber die Flexibilität nachgelassen. Wir haben nun nicht mehr so viel Zeit und Freiräume. Es gibt deshalb eine verstärkte Konzentration auf die eigene Arbeit. Manche müssen darauf achten, nicht innerlich zu kündigen. Schliesslich macht die Arbeit Freude, und man muss sich darauf konzentrieren, was einem der Job an Inhalt bietet.»

Veränderungen bedeuten oftmals auch eine Verschlechterung. Die Interviewpartner waren aber in den meisten Fällen bereit, der neuen Situation mit einer positiven Haltung zu begegnen, die Veränderungen aktiv anzugehen und dabei auch mit einer Verschlechterung klar zu kommen. Als Vorgesetzter achtet zum Beispiel Herr Preiss stark darauf, wie sich dabei die Motivation seiner Mitarbeiter entwickelt.

Wie Frau Maier das Neue abzulehnen, verhindert einen konstruktiven Umgang und damit eine sinnvolle Umsetzung – Frau Maier blockiert sich selbst. In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass hinter Ablehnung oftmals die Tatsache steht, dass ein Mitarbeiter mit der Veränderung überfordert ist und sie nicht zu bewältigen vermag. Als Reaktion wird über das Neue geschimpft oder aber man macht sich unauffällig – aus Angst, die geforderte Leistung nicht mehr erbringen zu können. In unserer Untersuchung waren dies Einzelfälle, während die grosse Mehrheit der Betroffenen in der Lage war, mit dem Wandel klar zu kommen.

Der Mix von Ablehnung, Überforderung und Angst weist auf individuelle Problemfälle hin. Hier hat das Management in allen fünf Fällen aber kaum reagiert, und wir sind auf keine Beispiele von «good practice» gestossen. Die betroffenen Mitarbeiter/-innen wurden entweder nicht bemerkt, oder Vorgesetzte beschwichtigten ohne zu handeln, oder ergriffene Massnahmen blieben ohne Erfolg, und der ungelöste Problemfall schwelte einfach wei-

ter. Damit wurde die Umsetzung der Veränderung erschwert und belastet.

In Veränderungsprojekten stehen die Ziele und Inhalte im Zentrum. Auch wenn im Sinne eines umfassenden Change Managements die Mitarbeiter/-innen mitbedacht werden, kann die Aufmerksamkeit der Projektleitung nicht bis zur einzelnen Person gehen. Hier sind die Linienvorgesetzten sowie die Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und Linie gefragt. Bei individuellen Problemsituationen spielen oft berufliche und private Schwierigkeiten zusammen, sodass einfache Lösungen nur selten möglich sind. In solchen Fällen sollte das Personalwesen oder die betriebliche Sozialberatung hinzu gezogen werden. HILARION PETZOLD weist darauf hin, dass fünf Säulen die Identität des Menschen ausmachen: Leiblichkeit (Gesundheit, körperliches Wohlbefinden etc.), soziales Netz (Familie, Freundschaften etc.), materielle Sicherheit (Einkommen, soziale Sicherheit etc.), Arbeit und Leistung (sinnvolle Tätigkeiten, Anerkennung etc.) und Werte (Glaube, Ethik). In Krisensituation dürfen zwei Säulen «wackeln» – wenn es mehr sind, ist die Identität der Person massiv bedroht.

## Der Kontext

**P**erson, Persönlichkeit und individuelle Situationen der Mitarbeitenden können nicht isoliert betrachtet werden. Sie befinden sich in einem sozialen und betrieblichen Umfeld. Im Folgenden weisen wir auf vier Kontextfaktoren hin, welche in den Fallbeispielen eine wichtige Rolle spielten.

### 1. Kultur, Team und Individuum: Veränderung baut auf dem Vorhandenen auf

**Frau Hahn (52) ist langjährige Mitarbeiterin, die sich sehr für ihre Arbeit und den Betrieb engagiert.**

**Veränderungen sind Alltag unter erschwerten Bedingungen.**

«In den letzten Jahren hat sich die Führung sehr bemüht, die Qualität für die Mitarbeiter zu verbessern. Das wurde natürlich bemerkt und registriert, und dann ist man auch bereit, zu sagen, 'klar, machen wir mit; wir sind dabei'. Wir haben bei uns auch immer die Möglichkeit, unsere Anliegen bei der Führung einzubringen und dann wird es dort nochmals besprochen. So hat man auch das Gefühl, dass man beteiligt ist und mit trägt. In unserer Abteilung sind wir auch ein sehr gutes Team. Nicht dass es nie knallt, es gibt auch mal Unzufriedenheit, aber die Grundstimmung ist gut.

Ich selber finde Neuerungen grundsätzlich gut, weil ich schlechte Erfahrungen gemacht habe mit veralteten und unflexiblen Zuständen und wenn man nicht mehr in der Lage ist mitzugehen.»

**Frau Wolf (27) ist Mitarbeiterin in einem Betrieb, in welchem in den letzten Jahren verschiedene Reorganisationen und Stellenabbau durchgeführt worden sind.**

«In unserem Team läuft es nicht optimal und es hat sich zusätzlich erschwert, weil wir eine neue Leitung bekommen haben. Zurzeit schweben wir etwas im luftleeren Raum. Wenn wir ein wirklich gutes Team hätten, ein Dream-Team, wäre es bestimmt einfacher zu arbeiten und die Konzentration zu fokussieren. So braucht

*es viel mehr Eigenleistung, um sich immer wieder zu sagen, dass man den Job ja noch hat und die Arbeit gemacht werden muss. Es wäre sicher einfacher in einem Team, das zusammenhält.»*

Aus den Äusserungen von Frau Hahn wird deutlich, was einen positiven Umgang mit Wandel fördert: Die Führung nimmt die Mitarbeiter/-innen ernst und beteiligt sie, im Team besteht eine gute Stimmung und auch eine positive persönliche Grundhaltung gegenüber Veränderung. Das Team stützt den einzelnen Mitarbeiter und macht die Veränderung zu einer gemeinsamen Aufgabe.

Veränderungen sind Alltag unter erschwerten Bedingungen; sie sind mit zusätzlichem Stress verbunden und absorbieren Kraft und Energie. Es ist in den verschiedenen Fällen immer wieder deutlich geworden, wie sehr Veränderungen auf dem Bestehenden aufbauen und in die Voraussetzungen des Unternehmens eingebettet sind. Motivierte Mitarbeiter, gutes Zusammenarbeiten, qualifizierte Vorgesetzte sowie eine gute Führung und eine entsprechende Unternehmenskultur ermöglichen einen erfolgreichen Umgang mit Veränderungen. Wenn es aber im Unternehmen auch sonst nicht gut läuft, werden Zeit und Energie im Alltagsgeschäft verbraucht, welche für Veränderungen nicht

mehr zur Verfügung stehen. Das Beispiel von Frau Wolf zeigt, wie die einzelnen Mitarbeiter/-innen stärker belastet werden, wenn ein Team nicht gut funktioniert.

## **2. Die mittleren Kader: Sie kennen das Geschäft**

**Herr Burger (38) und Herr Herzog (45) sind Vorgesetzte. In ihrem Betrieb wird eine Reorganisation durchgeführt, welche auch Kosteneinsparungen zum Ziel hat.**

*«Ich hätte es hilfreich gefunden, wenn es eine Vorgabe gegeben hätte, wie viel wir überhaupt sparen müssen. So wusste ich nie, in welchem Rahmen man sich bewegen. Mit einer klaren Vorgabe hätte ich das innerhalb von zwei Wochen machen können. Ich wusste genau, wo die Sparpotenziale liegen.»*

### **Herr Herzog**

*«Manche Sachen sind erst nach und nach klar geworden, es waren eher Erklärungen im Nachhinein, statt dass man am Anfang gesagt hätte, wie man es sich vorstellt und was das Ziel ist. Ich möchte, dass man mit offenen Karten spielt und ich weiss, was kommt. So kann ich mich ernsthaft damit auseinandersetzen.»*

Herr Burger und Herr Herzog sehen die Notwendigkeit der Veränderung in ihrem Betrieb absolut ein und sind bestrebt, das Bestmögliche daraus zu machen. Sie brauchen dazu aber die nötige Klarheit von der Führung. Nur so können sie ihre Aufgabe erfüllen und mit ihren Mitarbeitern die Veränderung angehen.

Wir waren überrascht von der hohen Kompetenz und Professionalität der mittleren Kader im Umgang mit Change Projekten. Die mittleren Kader sind nicht die «Lähmschicht», als die sie lange diffamiert worden sind, sondern Akteure und Partner im Alltag des Change Prozesses. Sie sind das Bindeglied zwischen Führung und Mitarbeitern. Als Vorgesetzte kennen sie die Wirklichkeit des Alltagsgeschäfts und wissen, wie man die Ziele umsetzen kann, was problemlos geht, was schwierig ist und was nicht funktionieren wird.

Sie sind entscheidend für den Erfolg des Wandels. Im Change Management muss es darum gehen, diese Partnerschaft aufzubauen und zu gestalten.

## **3. Die Führung: Informieren ist ein sozialer Prozess**

**Herr Seiler (32) und Herr Binder (42) sind Fachkräfte. In ihrem Betrieb wird eine Reorganisation durchgeführt, welche auch Kosteneinsparungen zum Ziel hat.**

*«Für mich war es ein Problem, dass die Massnahmen nicht richtig transparent waren. Wir sind das unterste Glied im Unternehmen, und Entscheidungen werden am gegenüber liegenden Ende getroffen. Dann gibt es manchmal Dinge, die zwar Sinn machen und auch überlegt sind, aber sie kommen bei uns einfach nicht so rüber, und wir sind nur mit einzelnen Schritten der Veränderung konfrontiert. Für mein Verständnis und meine Bereitschaft mitzugehen wäre es ausschlaggebend, dass ich den Hintergrund besser verstehen kann.»*

### **Herr Binder**

*«Bei uns wird immer sehr viel in Gremien und Gruppen gemacht, aber ich kann mich nicht erinnern, wann unser oberstes Kader vor allen etwas gesagt hat. Das wäre aber für mich entscheidend, damit eine Identifikation mit der Veränderung und dem Unternehmen möglich ist und ein Wir-Gefühl entsteht. Das kriegt man nicht mit Mails hin. Das ist wie bei bestimmten Patienten im Spital, für die der Chefarzt einen weissen Kittel tragen muss.»*

Die Aussage von Herrn Seiler macht deutlich, dass bei Veränderungen enorme Unterschiede im Wissen bestehen. Die Führung hat sich bereits längere Zeit mit dem Thema beschäftigt und Strategien und Pläne entwickelt; für die Mitarbeiter/-innen ist das aber alles komplett neu. Verstehen zu können ist Voraussetzung, um die Veränderung aufzunehmen und sie umzusetzen. Man darf den Aufwand nicht unterschätzen, der nötig ist, bis verstanden ist, um was es bei der Veränderung geht und was sie konkret bedeutet.

**Information ist mehr als Information zur Sache – Informieren ist ein sozialer Prozess.**

Herr Binder weist auch darauf hin, dass dabei der persönliche Kontakt entscheidend ist – mit E-Mail geht es nicht. Die Führung zeigt sich und bekennt sich zur Notwendigkeit der Veränderung. Sie steht Rede und Antwort und schafft Vertrauen. Vorgesetzte können beruhigen, erklären und vermitteln oder aber auch Klarheit schaffen und Grenzen setzen. Information ist mehr als Information zur Sache – Informieren ist ein sozialer Prozess.

#### **4. Der Erfolg des Neuen: Veränderungen brauchen Zeit**

**Frau Escher (52) leitet eine Arbeitsgruppe in einem Betrieb, der stark informatikgestützt arbeitet.**

*«Es bedeutet auch einen Wandel in unserer Kultur. Das ist der schwierigste Prozess. Man hört und weiss, dass wir jetzt prozessorientiert organisiert sind. Bis das aber wirklich funktioniert und auch verinnerlicht ist, geht es länger. Und das ist eine schwierige Zeit, denn das Alte gilt nicht mehr und das Neue funktioniert noch nicht recht. Man befindet sich in ei-*

*nem luftleeren Raum, und es ist wichtig, dass man sehr gut kommuniziert. Aber das ist ganz normal, dass man so einen Wandel nicht von einem auf den anderen Tag vollziehen kann und dass alles wunderbar klappt. Das ist genauso, wie wenn man eine neue Applikation einführt. Dann geht es auch Jahre, bis alles einwandfrei funktioniert. Das gehört einfach dazu.»*

Veränderungen brauchen Zeit, bis sie im Alltag funktionieren und sich eingespielt haben. Das macht Frau Escher deutlich. Die Übergangszeit beansprucht Ressourcen und Energie der Mitarbeiter/-innen, welche erst nachher für weitere Entwicklungen zur Verfügung stehen.

Zwischen Führung und Mitarbeitern gibt es eine Zeitverschiebung beim Wandel. Während die Führung sich bereits mit den nächsten Themen und Veränderungen beschäftigt, stecken die Mitarbeiter/-innen noch mitten im Umsetzungsprozess. In ihrer Dauerhaftigkeit liegt der Erfolg der Veränderung, ständige Veränderungen verhindern jedoch Nachhaltigkeit. ]

#### **LITERATUR**

Die Soziologin Debra E. Meyerson hat sich umfassend mit den Möglichkeiten und Strategien des Bottom-Up Change beschäftigt. Sie beschreibt Konzepte und Strategien eines Wandels, der von unten nach oben wächst:

**Meyerson Debra E.:** Radical Change, the quiet way. In: Harvard Business Review Okt. 2001.

**Meyerson Debra E.:** Tempered radicals: how people use difference to inspire change at work. Boston, Mass: Harvard Business School Press 2001.

**Erving Goffmann:** Die Territorien des Selbst. In: Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung. Frankfurt: Suhrkamp 1982.