

Wie Mitarbeiter mit Veränderungen umgehen - ein Instrument für die Praxis

Kurt Spiess und Daniela Eberhardt, Zürcher Hochschule Winterthur

Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende sind durch Veränderungen und Wandel gefordert. Alle wissen, dass Wandel nur dann nachhaltig sein kann, wenn er von Mitarbeitenden verstanden, akzeptiert und bewältigt wird. Im Rahmen eines von der KTI des Bundes unterstützten Projekts „Mitarbeiter im Wandel“ sind an der Zürcher Hochschule Winterthur verschiedene Modelle und Instrumente zur Unterstützung von Veränderungsprozessen entwickelt und erprobt worden.

Zur Analyse der individuellen Situation der Mitarbeiter hat sich das Modell ‚Mitarbeiter und Wandel‘ besonders bewährt. Es unterstützt Verantwortliche bei der praktischen Gestaltung von Veränderungsprozessen. Eine Analyse der Auswirkungen von Veränderungen auf die Mitarbeiter liefert die Grundlage, um den Wandel so zu führen, dass er für das Unternehmen und seine Mitarbeiter stimmig ist.

Das Modell ‚Mitarbeiter und Wandel‘

Dem Modell liegen vier Fragen zu Grunde und der Analyseprozess umfasst drei Schritte.

Die vier zentrale Fragen

Worin besteht die Veränderung?

Gefragt wird hier nach dem Inhalt und der Tiefe der Veränderung sowie der Betroffenheit des einzelnen Mitarbeiters. Es geht darum, festzustellen, was sich konkret für wen im welchem Zeitpunkt ändert bzw. was sich gleich bleibt und wer von der Veränderung nicht betroffen ist. Klärend ist es auch, danach zu fragen, was konstant bleibt. Genau zu benennen, worin die Veränderung konkret besteht, ergibt ein differenziertes Bild.

Wie belastend und bedrohlich ist die Veränderung?

Diese Frage spricht Unsicherheit und Verunsicherung, Verluste (und Gewinne), sowie Herausforderung und Überforderungen durch die Veränderung an. Die Verluste können eingespielte Routinen und Gewohnheiten betreffen, Statussymbole, Privilegien und Positionen oder auch materielle Verschlechterung beinhalten bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes. Veränderungen schaffen aber auch Gewinner und können Möglichkeiten für Entwicklung bieten. Besonders ist zu beachten, dass sich die Betroffenen bedeckt halten und unauffällig bleiben wollen bei starker Bedrohung, Ängsten und möglicher Überforderung.

Welches sind die individuellen Ressourcen der Mitarbeitenden?

Hier geht es um die individuelle Ebene von Person und Persönlichkeit. Individuelle biografische Erfahrungen mit Unsicherheit und mit Veränderung, die persönlichen Berufsbiografien und bisherige Erfahrung mit dem Unternehmen und das Vertrauen sind prägend. Sinnvoller Umgang mit Veränderung ist keine Frage des Alters – entscheidend ist viel eher, ob man Wandel nur resignierend oder gestaltend akzeptieren kann.

Wie hilfreich und stützend sind die Kontakte?

Angesprochen sind hier die Kontakte und Netze sowohl am Arbeitsplatz oder im Privatleben, im formellen oder im informellen Bereich. Entscheidend sind hier auch das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten und die Beziehungen zu den Kollegen am Arbeitsplatz. Die Qualität der Teams und die mittleren und unteren Kader unterstützen und ermöglichen ein gemeinsames Bewältigen der Veränderung.

Die drei Schritte

Im Analyseprozess sind zuerst die konkrete Situation und die wichtigen Fakten zu klären. Diese Bestandesaufnahme entlastet, indem sie den Fantasien und Ängsten die Tatsachen und Realität gegenüber stellt. Dann sind die individuellen Lösungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden zu klären. Die Verantwortung für die Bewältigung von Wandel liegt dabei bei ihnen. Schliesslich sind die Gestaltungsräume der Change Führung bewusst zu machen. Diese hat in der Veränderungssituation Bedingungen schaffen, die eine Bewältigung des Change bei den Mitarbeitenden ermöglichen.

Die praktische Anwendung

Das Modell wurde in Zusammenarbeit mit dem obersten Kader einer Gemeindeverwaltung in einem zweitägigen Seminar praktisch eingesetzt. Die Gemeinde vollzieht den Wandel zu den Methoden von New Public Management, und, das Thema Mitarbeiter und Wandel ist für die Führungskräfte wichtig.

Im Folgenden wird das Vorgehen bei der Modellumsetzung exemplarisch vorgestellt. Beim hier gewählten Weg wurden die Einschätzungen und Ergebnissen individuell erarbeitet.

Situationsanalyse

In Einzel- oder Paararbeit erarbeitete jede Führungskraft zuerst die vier zentralen Fragen des Modells für die individuelle Situation seiner Mitarbeiter. Entsprechend der Vielfalt der Aufgabengebiete einer Gemeindeverwaltung ergaben sich dabei Unterschiede und noch individueller fiel die Analyse für die einzelnen Mitarbeiter aus.

Trotz der Vielfalt der Change-Situation der Gemeindeangestellten ermöglichte die Auslegeordnung gemeinsam Aussagen für alle Mitarbeiter:

Worin besteht die Veränderung tatsächlich?

Die Anspruchshaltung der Anspruchsgruppen an die Verwaltung steigt bei gleichzeitigem Spardruck. Neue Aufgaben kommen hinzu, das politische Umfeld ist unsicher und die Berufsbilder der Mitarbeiter verändern sich. Die Zusammenarbeit wird zum „muss“.

Wie belastend und bedrohlich ist die Veränderung?

Mit der grösseren Selbstständigkeit müssen Mitarbeiter auch mit mehr Verantwortung Risiko umgehen. In der Veränderung stehen sie vor der Frage, Privilegien oder gar die Arbeit zu verlieren. Manche fürchten vermehrte gesundheitliche Belastungen oder (z.B. im Sozialamt) Gewaltdrohungen von Kunden der Verwaltung.

Welches sind die individuellen Ressourcen der Mitarbeitenden?

Hier sind die grossen Unterschiede auffallend: Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „legen einen Zacken zu“ und bilden sich weiter, andere verstricken sich im Tagesgeschäft. Gewisse setzen sich ein und beziehen Position, bei einigen gibt es Zweifel, ob sie ihre Arbeit noch gut machen. Es gibt Mitarbeiter, die übernehmen Verantwortung und sind motiviert, und andere, welche Angst haben, die Meinung zu sagen oder überfordert sind, ohne es zuzugeben.

Wie hilfreich und stützend sind die Kontakte?

Die gegenseitige Unterstützung ist vorhanden. Es zeigt sich, dass der Austausch mit Fachstellen ausserhalb der Gemeindeverwaltung intensiver wird, informelle Kontakte eine wichtige Rolle spielen und dass der Bedarf an Gesprächen gross ist. Die Veränderungssituation kann aber auch negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben: Jede Abteilung kämpft für sich, die Rivalität wächst und ein „Rosinenpicken“ setzt ein.

Individuelle Lösungsmöglichkeiten der Mitarbeiter?

In zwei intensiven Halbgruppengesprächen nahmen die Führungskräfte einen gedanklichen Perspektivenwechsel in die Rolle des Mitarbeiters vor. Die Ergebnisse in kurzen Statements konkretisiert: „Als Mitarbeiter/in brauche ich zur konstruktiven Gestaltung der Veränderungssituation ...“ Es waren dies: Gute Basisinformationen, klaren Ziele, Gestaltungsmöglichkeiten, Anerkennung, Lob, Vertrauen, Toleranz, den menschlich kompetenten

Chef, die notwendigen Ressourcen und klaren Leitplanken, welche den individuellen Spielraum bieten, um den Wandel zu bewältigen.

Diese Antworten zeigten bereits erste Ansatzpunkte der Gestaltungsräume der Führung.

Gestaltungsräume der Change Führung

Die Erwartungen der Mitarbeiter an die Change Führung wurden in einer moderierten Plenumsitzung zusammengetragen und im Spannungsfeld „dem Einzelnen gerecht werden“ und „alle Mitarbeiter gleich fair behandeln“ diskutiert. Möglichkeiten eines mitarbeiterbezogenen Führens wurden erarbeitet und mit konkreten Einschätzungen zur aktuellen Führungsrealität konfrontiert. Ein Brainstorming ergab dabei eine Vielzahl von Ideen, um die Wandelsituation zu handhaben.

Zur Zusammenarbeit unter den Führungskollegen wurden konkrete Erwartungen formuliert und auch spezifische Rückmeldungen abgegeben. Hierauf aufbauend liessen sich gemeinsame Leitplanken für die Gestaltung der Change Führung definieren und dabei auch Verständnis für individuelle Akzente in der Change Führung schaffen.

Schlussfolgerung

Innerhalb des obersten Führungskreises gibt es immer unterschiedliche Positionen zu vertreten, knappe Ressourcen zu verteidigen und finden sich unterschiedliche Charaktere. Alle Seminarteilnehmer haben sich auf eine intensive Auseinandersetzung eingelassen und von der modellgestützten Bearbeitung des Themas stark profitiert.

Das Modell ‚Mitarbeiter und Wandel‘ hat sich im praktischen Einsatz bewährt. Es eignet sich als Grundlage für Workshops zum Thema und auch für den Einsatz im Coaching von Führungskräften und Change-Verantwortlichen.

Es ermöglicht eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Gestaltung und Führung von Change, welche immer konfrontiert ist mit der Vielschichtigkeit der Realität der Mitarbeiter. Die erarbeiteten Lösungen werden der Situation des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht und unterstützen die Führungsverantwortlichen. Eine professionelle Moderation macht eine offene und ehrliche Auseinandersetzung mit dem Thema, mit sich selbst und mit den Kollegen möglich.

(Artikelmanuskript; erscheint in Persorama 2005)

Grafiken

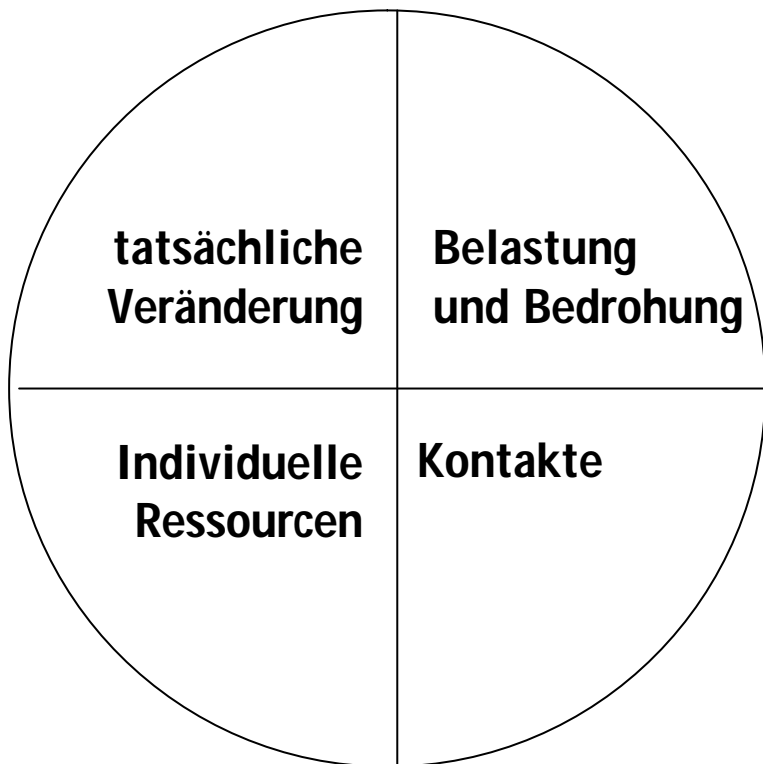


Abbildung 1: Individuelle Situation der Mitarbeiter – vier zentrale Themen

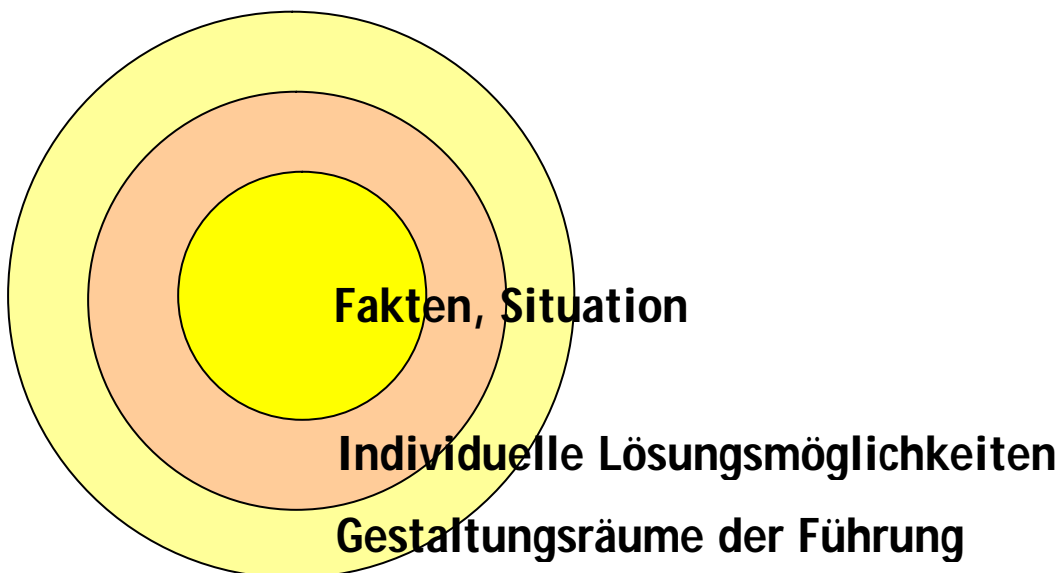


Abbildung 2: Drei Schritte im Analyseprozess