

Kurt Spiess

Mitarbeiter und Wandel

Das Modell von Person und Auswirkungen

1. Einleitung	2
Die zwei Fragen	2
Die vier Situationen	6
2. Die zwei Fragen	2
Ist die Person stark oder schwach?	3
Sind die Auswirkungen positiv oder negativ?	4
3. Die vier Situationen	6
Gewinnen oder Verlieren	7
Bewältigen und Verwirklichen	8
4. Schlussfolgerungen	9
Veränderungen gestalten	9
Veränderungen führen	10

1. Einleitung

Der Erfolg des Change Managements hängt zu einem grossen Teil davon ab, wie die Mitarbeiter die Veränderung umsetzen.

Worauf ist zu achten? Worauf kommt es letztlich an? Im Rahmen eines Forschungsprojekts „Mitarbeiter im Wandel“ der Zürcher Hochschule Winterthur haben wir fünf Veränderungsprojekte systematisch untersucht und dazu rund fünfzig qualitative Tiefeninterviews geführt und über fünfhundert Fragebogen statistisch ausgewertet. Dank der qualitativen Auswertung konnten wir Ergebnisse gewinnen, welche sich auf die konkrete Alltagspraxis beziehen und dadurch von starker praktischer Relevanz sind.

Auf den Punkt gebracht geht es beim Change Management aus der Mitarbeiterperspektive um zwei zentrale Fragen: die Auswirkungen der Veränderung für den einzelnen Mitarbeiter und die individuellen Ressourcen der Bewältigung. Daraus ergeben sich vier Konstellationen und leiten sich Strategien zur Gestaltung und erfolgreichen Umsetzung von Wandel ab.

2. Die zwei zentralen Fragen

Die zwei zentralen Fragen

- **Ist die Person stark oder schwach?**
Wer stark ist und über gute Ressourcen zur Bewältigung verfügt, erlebt das Neue anders und geht anders damit um, als wer schwach und damit überfordert ist.
- **Sind die Auswirkungen positiv oder negativ?**
Eine Personen, für welche die Auswirkungen positiv ist, steht anderswo als jemand, der mit negativen Auswirkungen konfrontiert ist.

Ergebnis unserer Untersuchungen: Diese Fragen müssen immer individuell und für den Einzelfall beantwortet werden. So ist beispielsweise die Annahme unzutreffend, dass gut ausgebildete Mitarbeiter für Wandel gut gewappnet sind oder dass generell Ältere sich schwer tun mit dem Neuen. Verallgemeinerungen sind unzulässig; man muss immer den Einzelfall anschauen.

Auch die Auswirkungen sind konkret und im Detail zu analysieren. Massnahmen treffen nicht alle Mitarbeiter gleich und nicht zum gleichen Zeitpunkt. Dazu kommt, dass die Betroffenen mit Veränderung unterschiedlich umgehen und diese sich so individuell verschieden sind.

Ausführliche Untersuchungen über die Auswirkungen von Veränderungen für jeden einzelnen Mitarbeiter sind in der Praxis nicht machbar. Eine pragmatische Lösung stellt der Einbezug der direkten Vorgesetzten dar: Sie kennen ihre Mitarbeiter am Besten und können abschätzen, wo sie stehen, wer stark und wer mit der Veränderung überfordert ist.

Ist die Person stark oder schwach?

Was macht die ‚Stärke‘ oder die ‚Schwäche‘ einer Person aus? In den Interviews zeigen sich folgende bedeutsame und typische Erkenntnisse.

- Stärke ergibt sich in der Situation des Wandels nicht durch Position und Macht. Entscheidend ist vor allem das Verständnis der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten: Wo erkennen Betroffene Möglichkeiten, um das Schicksal zu beeinflussen und um die Veränderung zu gestalten – wer sieht sich ohnmächtig der Veränderung ausgeliefert? Veränderungen sind für die Betroffenen vorgegeben und nicht verhandelbar – sie können aber unterschiedlich damit umgehen.

Herr F fühlt sich ungerecht behandelt und findet die Richtung der Veränderung absolut falsch; er meint, dass er besser wüsste, was zu tun sei. Er hadert mit dem Schicksal und reibt sich auf. Frau L akzeptiert das Neue mit einer gewissen Gelassenheit und Selbstvertrauen; sie versucht für sich das Bestmögliche daraus zu machen.

- Sicherheit und materielle Unabhängigkeit vermitteln Stärke. Unabhängigkeit kann dabei aber auch bedeuten, dass man keine Status hat, den man verlieren könnte oder dass man sich nicht in einer Situation befindet, in welcher man das Gesicht wahren muss.

Herr M und Herr B befinden sich beide in einer Kaderposition und haben materiell gar nichts zu befürchten. Was ihnen aber extrem zu schaffen macht, ist der Verlust des eigenen Büros bzw die Tatsache, dass sie von der Linie in eine Stabsstelle verschoben werden und damit ihre Macht verlieren.

- Die Stärke einer Person kann auch in der Persönlichkeit ihre Wurzeln haben. Selbstvertrauen, Gelassenheit und Zuversicht

sind die Grundlage, um mit Veränderung sinnvoll und angemessen umzugehen.

Die Reife und Persönlichkeit ist der wichtigste Teil im Umgang mit Wandel, welcher jeder Mitarbeiter individuell mitbringen muss. In den Fallstudien der Untersuchung ist überdies deutlich geworden, dass die Führungskompetenz, der Mitarbeiterfokus in der Organisation und ein professionelles Projektmanagement für eine gute Umsetzung der Veränderung entscheidend sind.

- Gegenseitige Unterstützung im Umgang und bei der Bewältigung des Wandels ist eine wichtige Ressource. Die Situation ist wesentlich einfacher, wenn Belastungen gemeinsam getragen werden.

Frau L beklagt sich, dass das Klima im Arbeitsteam schlecht ist. Es wäre für sie wesentlich einfacher, wenn man sich gegenseitig unterstützen würde und nicht alle auf sich alleine gestellt wäre.

- Zu den Ressourcen gehören schliesslich auch körperliche, geistige und seelische Gesundheit und Fitness.

Herr F ist 48 Jahre alt. Er ist gesundheitlich angeschlagen und oft krank. Hinter vorgehaltener Hand spricht man auch von einem Alkoholproblem. Bisher hatte er am Arbeitsplatz seine Nische und wurde in Ruhe gelassen. Damit wird es mit den neuen Veränderungen im Unternehmen vorbei sein und Herr F dürfte zum Fall für die betriebliche Sozialberatungsstelle werden.

Sind die Auswirkungen positiv oder negativ?

Veränderungen bedeuten meistens Verbesserung oder Verschlechterung, Gewinne oder Verluste. Für die Beteiligten können sich Positionen, Macht, Entwicklungsmöglichkeiten, Privilegien, Status, Arbeitsinhalten, Zugang, Kontakten, Informationen etc. je nachdem verbessern oder verschlechtern.

Wichtig sind dabei:

- Veränderungen treffen Personen unterschiedlich und zu verschiedenen Zeitpunkten. Auch hier gibt es nicht ‚die Betroffenen‘ als geschlossene Gruppe, sondern die Situationen und Betroffenheiten sind immer individuell verschieden.

Aus Sicht des Managements ist ein Change ein kohärentes, geschlossenes Projekt, welches jeweils auch als Ganzes und

umfassendes Paket kommuniziert. In der konkreten Umsetzung trifft der Change die Mitarbeiter aber immer unterschiedlich.

- Bisherige und neue Mitarbeiter sind im Change Management als zwei verschiedene Gruppen zu betrachten. Die Bisherigen müssen den Wandel akzeptieren und mit der Veränderung mitgehen. Neue Mitarbeiter haben sich aber bereits für die neuen Gegebenheiten entschieden. Für sie geht es v.a. darum, sich im Arbeitsfeld zu orientieren und den eigenen Platz zu finden. Neue Mitarbeiter sind wichtige Verbündete und Unterstützer des Wandels.

Der angekündigte Wandel ist im Unternehmen C für die bisherigen Mitarbeiter ein Thema, welches enorme Wellen wirft: Was wird sich ändern, ist das für uns zumutbar, wollen wir das? Die beiden neu eingestellten Mitarbeiter verstehen diese Diskussionen nicht. Für sie sind die Ziele der Leitung und die Situation in Ordnung und sie haben keinerlei Probleme damit.

- Die subjektiven Einschätzungen und das Verhalten der Personen sind ebenso entscheidend und prägend wie die objektiven Fakten. Die subjektiven Interpretationen und die Sicht auf die Veränderung prägen die Einstellungen und den Umgang mit den Gegebenheiten und damit auch die Realitäten. Wer auch negative Auswirkungen akzeptieren und ihnen einen Sinn abgewinnen kann, hat eine andere Ausgangslage und andere Ergebnisse als wer in die Verweigerung geht.

Frau C und Herr S schätzen die gleiche Veränderung komplett verschieden ein, obwohl sie sich in der genau gleichen Situation befinden. Frau C tut sich ungeheuer schwer damit, findet das Vorhaben ausgesprochen schlecht für die Firma und für sie eine klare persönliche Verschlechterung. Herr S hingegen beurteilt den Change sinnvoll und die Auswirkungen als nicht wirklich schwerwiegend negativ..

- Von Bedeutung für die Auswirkungen ist der Zeitpunkt der Betrachtung.
 - Vor dem effektiven Beginn der Veränderung geht es um Erwartungen oder Befürchtungen.
 - In der Umsetzungsphase sind die zusätzlichen Belastungen und Stress- Situationen zentral.
 - Am Schluss stehen das Ergebnis und die Frage im Mittelpunkt, ob die Ziele der Veränderung erreicht worden sind und was sich am Arbeitsplatz tatsächlich verändert hat.

Auch wenn er im Moment heftige Wellen wirft - ein Change ist immer eine Episode, auf die man später aus Distanz zurück blicken wird.

- Der Verlust einer hierarchischen Position und damit verbunden der Verlust von Status, Privilegien oder Lohn wird stark negativ erlebt. In dieser Situation sind auch ‚starke‘ Personen mit guten Ressourcen stark gefordert, um die Veränderung zu bewältigen.

Die grösste Überraschung unserer Untersuchungen war die Tatsache, wie einschneidend der Verlust von Status und Position für die Betroffenen ist – besonders dann, wenn sie sich stark an das Unternehmen gebunden haben und jahrelang eine wichtige Rolle einnahmen. Kaum Probleme hat, wer seine aktuelle Position spielerisch sehen kann, sich mit der Arbeit aber nicht mit dem Betrieb identifiziert und offen ist für andere Möglichkeiten.

- Die Qualität beim Führen der Veränderung prägt auch deren Auswirkungen. Ein gut geführter Prozess schafft Potenziale für positive Auswirkungen; grosse Verunsicherung und ausserordentliche Schwierigkeiten führen zu Ablehnung und schlechten Erfahrungen und zerstören Potenziale. Was im Rückblick und abschliessend wichtig ist, ob man sich in die neue Situation eingelebt hat, d.h. ob die Veränderung integriert ist oder ob aus dem Prozess der Veränderungen bleibende offene Wunden zurückgeblieben sind.

In allen von uns untersuchten Fällen wurde der Wandel fair und weitgehend professionell geführt und die Mitarbeiter vermochten die Veränderungen gut zu integrieren. In gesunden und gut geführten Unternehmen dürfte dies der Normalfall sein.

3. Die vier Situationen

Werden die beiden für den Wandel zentralen Fragen miteinander kombiniert, entstehen vier Ausprägungen und Situationen (vgl. Abbildung 1).

Die vier Situationen

- Gewinnen
Ist eine Person stark und sind die Auswirkungen positiv, gewinnen die vom Wandel Betroffenen.

- **Verlieren**
Ist eine Person schwach und sind die Auswirkungen negativ, verliert sie.
- **Bewältigen**
Bei einer starken Person, die mit negativen Auswirkungen der Veränderung konfrontiert wird, geht es darum, die Veränderung zu bewältigen.
- **Verwirklichen**
Bei einer schwachen Person und positiven Auswirkungen besteht die Aufgabe darin, die potenziellen Gewinne der Veränderung zu sehen und sie zu verwirklichen.

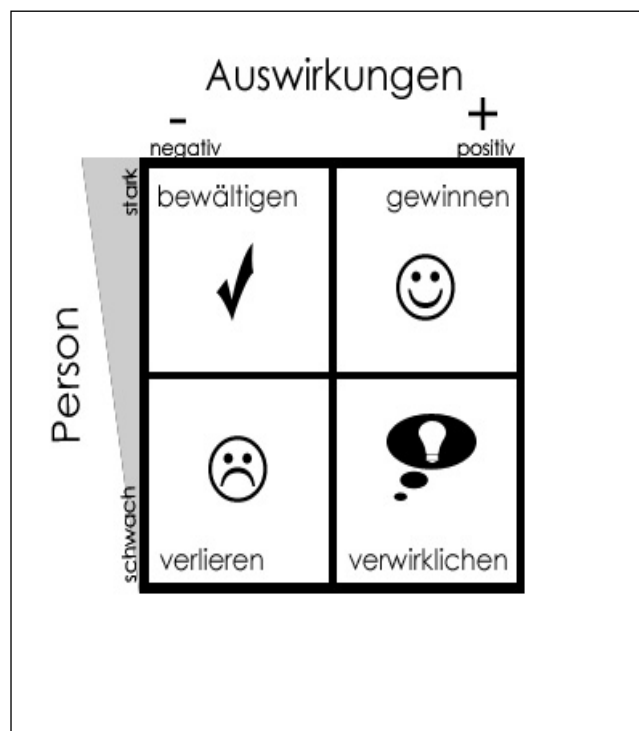


Abbildung 1: Das Modell von Person und Auswirkungen

Gewinnen oder Verlieren

Bei den untersuchten Fällen waren die Gewinner und die Verlierer gut zu identifizieren. Dabei wurde auch rasch deutlich, dass man nicht von festen Charaktereigenschaften der Personen oder von zugeteilten Rollen ausgehen darf – im Sinne von jemand ist der „Winnertyp“ oder „er hat die Karte des Verlierers“ erhalten.

Es geht vielmehr um Prozesse, Tätigkeiten und Handeln – jemand verliert oder jemand gewinnt. Bei dieser dynamischen Betrachtung

ist wiederum das Verhalten der verschiedenen Beteiligten wichtig und auch das, was der betroffene Mitarbeiter aus der Veränderung macht.

Gewinnen und Verlieren - was ist wichtig?

- ‚Gewinner‘ sind in der Lage, die Veränderung erfolgreich zu nutzen und erleben diese positiv.
- Für Verlierer ist die Situation durch die Veränderung schlechter geworden. Dabei ist in der Praxis oft nicht zu unterscheiden, ob die Verschlechterung nun auf die objektiven Inhalte der Veränderung zurückzuführen ist, oder ob es auch die Folge einer individuellen Überforderung ist, wenn eine Person nicht in der Lage ist, die Veränderung zu bewältigen.
- ‚Verlieren‘ oder ‚Gewinnen‘ ist auch eine Frage der Wahrnehmung und Einschätzung der Situation und der persönlichen Haltung, welche Personen einnehmen und die dann durch entsprechendes Verhalten auch eintritt. Wer gewinnen und die Situation bewältigen will, geht ins Handeln und wird daran wachsen. Wer sich als Verlierer sieht, verhält sich entsprechend und wird schliesslich auch verlieren.
- ‚Verlierer‘ erleben Ihre Situation als ausweglos. Sie sehen sich als Opfer des Schicksals und des Unrecht, das ihnen widerfahren ist, verhalten sich passiv und resigniert. Im besten Fall arrangieren sich mit der Situation und konzentrieren sich auf ihre Arbeit und ihr nächstes Umfeld. Nicht Widerstand, sondern Passivität, Rückzug und Resignation sind die zentrale Herausforderung des Change Managements.
- Verlieren oder Gewinnen als Grundhaltung zum Leben ist auch von den Voraussetzungen und der Situation der Person geprägt. Wichtig können beispielsweise sein soziale Netze, materielle Sicherheit, Gesundheit, erfüllende Tätigkeit und eine positive Lebenshaltung.

Bewältigen und Verwirklichen

Schwieriger war eine eindeutige Zuordnung zu den Situationen ‚Bewältigen‘ und ‚Verwirklichen‘. Beide Felder beinhalten Aktivitäten um in die Situation des ‚Gewinnens‘ zu gelangen.

Insgesamt hat sich in den untersuchten Fällen gezeigt, dass es den meisten Mitarbeitern gelingt, auch schwierige Situation so zu bewältigen, dass die Bilanz der Veränderung mindestens gleich bleibend ist.

- Wandel ergibt in der Regel kein schwarz/weiss – Bild, sondern findet in den Zwischentöne von „einerseits – andererseits“

statt. Veränderungen haben in den meisten Fällen sowohl positive als auch negative Seiten. Insgesamt mag dabei das Positive oder das Negative überwiegen – es sind aber immer beide Teile vorhanden. Eindeutige Gewinner oder Verlierer sind die Ausnahme in Veränderungen.

- In unseren Untersuchungen sind es etwa 80 Prozent der Betroffenen, für welche die Bilanz der Veränderung durchmisch ist, währenddem nur je zehn Prozent den klaren Gewinnern bzw. Verlierern zugeordnet werden können. (vgl. Abbildung 2).

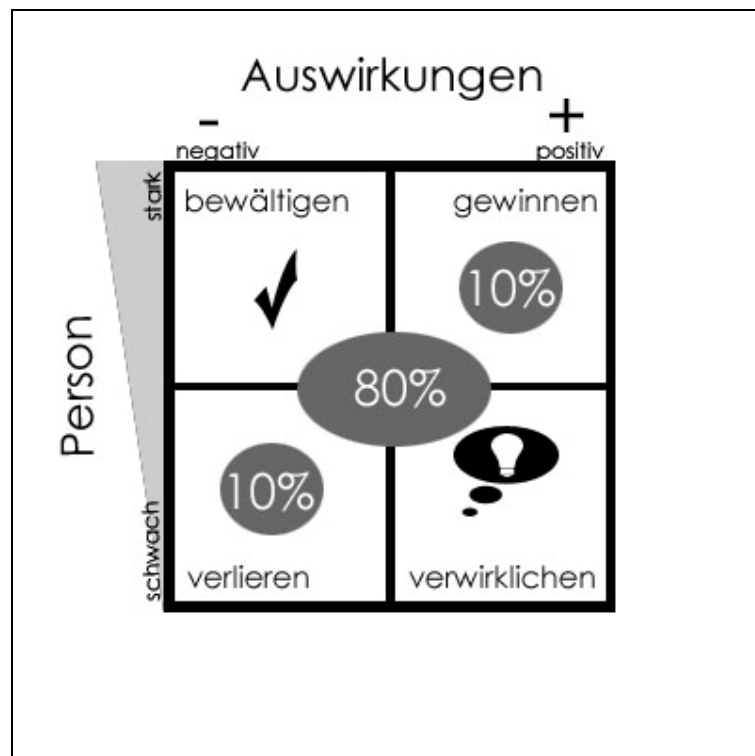


Abbildung 2: Gewinnen und Verlierens

4. Schlussfolgerungen

Personen: Veränderungen gestalten

Personen müssen die Veränderung gestalten. Auch bei klaren Verlusten gilt es, aus der Passivität und Resignation ins Handeln und Gestalten zu kommen und auf der positiven Seite Sinn und Möglichkeiten in der Veränderung zu suchen und zu entdecken.

Die Aufgabe besteht darin (vgl. Abbildung 3), innerlich nicht im Feld des Verlierens zu stehen, sondern auf die Ebene der Stärke zu gehen und die negativen Auswirkungen zu bewältigen. Oder

aber von positiven Seiten der Veränderung auszugehen und die Möglichkeiten zu verwirklichen.

Wir sind im Forschungsprojekt verschiedenen individuellen Verhaltensweisen und Strategien im Umgang und bei der Bewältigung von Veränderungen begegnet:

- Frau M hat bereits verschiedene Restrukturierungen erlebt und kann etwa abschätzen, was auf sie zukommt.

- Herr A hat das Vertrauen, dass sich für ihn bestimmt eine passende Lösung ergeben wird, auch wenn er nun seinen Arbeitsplatz wechseln muss.

- Herr F hingegen will sich nicht beunruhigen lassen; er wartet zuerst ab, bis er Konkretes weiss.

- Frau Z schliesslich lässt sich durch die Gerüchte nicht verwirren, sondern sucht sich bewusst Menschen, die ihr gut tun und mit denen sie gut reden kann.

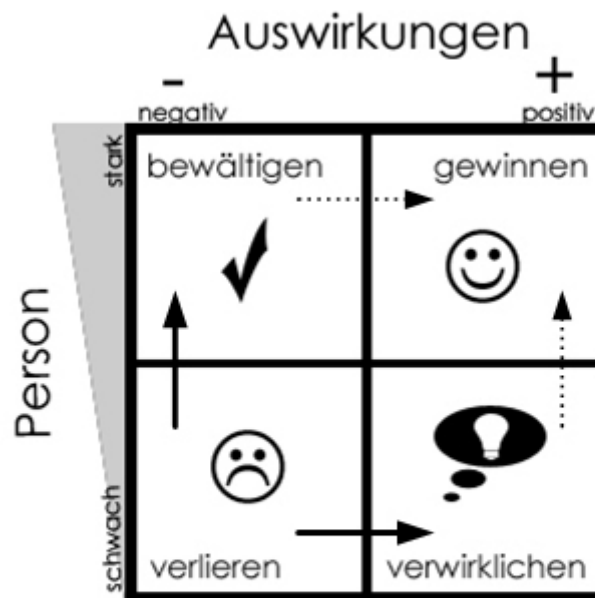


Abbildung 3: Die Aufgaben der Person

Change Management: Veränderungen führen

Welche Konsequenzen ergeben sich für das Führen von Veränderungen?

- Veränderungen sind so zu gestalten, dass sie den betroffenen Menschen immer auch positive Möglichkeiten anbieten und dass diese der Veränderung einen Sinn abgewinnen können und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten.

Der Leiter, welcher im Unternehmen G einen tief greifenden Wandel führte, handelte nach der Devise ‚Wir brauchen alle und wir wollen den Wandel mit allen machen‘. Er befähigte seine Mitarbeiter, schickte sie in Schulungen und ermutigte und unterstützte die direkten Vorgesetzten ihre Mitarbeiter bei den neuen Aufgaben zu coachen.

- Im Change Management sind sowohl das Ergebnis und der Prozess zu beachten und zu steuern. Ein gutes Design und ein klares Projekt sorgen für einen optimalen Prozess und positive Auswirkungen.

Der Wandel im Unternehmen K war schlecht geplant. Die konkreten Ziele waren die ganze Zeit unklar und ein Terminplan mit Meilensteinen existierte nicht. Der Change zog sich unendlich ohne konkrete Ergebnisse hin; die Mitarbeiter waren verunsichert, enttäuscht und verärgert.

- Veränderungen treffen Personen unterschiedlich und Personen reagieren individuell und verschieden. Es gilt genau hinschauen, wie sich Veränderungen auf die einzelnen Personen auswirken und individuelle Problemfälle zu erkennen und darauf zu reagieren.

Der Vorgesetzte der Abteilung C im Unternehmen F wartet zuerst ab, was die angekündigten Sparmassnahmen konkret für seine Abteilung bedeuten und wie sie sich auf die Mitarbeiter auswirken. In der Zwischenzeit beruhigt er und dämpft die nervöse Stimmung, welche die Mitteilung der Geschäftsleitung ausgelöst hat.

- Ein gutes Organisationsklima, fähige Vorgesetzte und Unterstützung sind die wichtige Ressource für den Umgang mit Veränderung. In gesunden Unternehmen sind die Menschen in der Lage, auch schwierige Veränderungen mit eigenen Kräften und mit gegenseitiger Unterstützung zu bewältigen. Veränderungskompetenz ist Ergebnis betrieblicher Entwicklungsarbeit. Die Fähigkeit Wandel zu bewältigen ist Teil der Unternehmenskultur.

Herr M, Geschäftsführer des Unternehmens L, verwendet viel zeitlichen Aufwand und persönliches Engagement dazu, den skeptischen Mitarbeitern die Veränderungen im Unternehmen zu erklären. Er geht zu den Leuten, steht Red und Antwort und nimmt Ideen und Anregungen aus den Diskussionen auf. Er zeigt Flagge, was ihm Respekt und Vertrauen verschafft.

Der Autor

Kurt Spiess, Dr. phil.

Professor für Change Management an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften und Inhaber der Firma Sichtwechsel GmbH (www.sichtwechsel.org).

Zur Frage, wie Mitarbeiter im Alltag mit Veränderungen umgehen, was konkret zu Akzeptanz, Aufnahme und Integration von Veränderungen führt und wann es zu Ablehnung, Widerstand oder Rückzug bei den Mitarbeitern kommt, hat er ein Modell des „erweiterten Change Managements“ entwickelt. (www.ivm-zh.ch/mitarbeiter)

e-mail: spiess@sichtwechsel.org; kurt.spiess@zhaw.ch