

NZZ 9. Februar 2005
Interview für Mensch und Arbeit

Herr Spiess, Sie haben im Rahmen eines F&E-Projekts „Mitarbeiter und Wandel“ Mitarbeitende von fünf sich im Wandel befindenden Unternehmen befragt. Was wollten Sie konkret erfahren – und wie?

Es ging darum, zu untersuchen, wie Mitarbeiter im Alltag mit Veränderungen umgehen. Was konkret führt zu Akzeptanz, Aufnahme und Integration von Veränderungen? Wann kommt es zu Ablehnung, Widerstand oder Rückzug bei den Mitarbeitern? Daraus ergeben sich Schlussfolgerungen und Hinweise, wie Veränderungen zu führen sind, wenn sie von den Mitarbeitern gut umgesetzt werden sollen.

Wir haben Gespräche mit rund 50 Mitarbeitern der Unternehmen geführt und zusätzlich alle Mitarbeiter schriftlich mit Fragebogen befragt.

Aus den Ergebnissen entwickeln wir zur Zeit ein Modell für ein Change Management, welches die Umsetzung der Veränderung durch die Mitarbeiter systematisch berücksichtigt und formulieren dazu Standards. Es geht dabei aber nicht um eine Rückkehr zu den partizipativen Konzepten der Organisationsentwicklung aus den 70/ 80er Jahre, um Mitsprache- oder Mitwirkungsrechte oder um die Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungs- und Führungsprozessen.

Gibt es nicht schon genügend Umfragen und Publikationen, die sich mit Changemanagement auseinandersetzen?

Erst wenn eine Veränderung auch tatsächlich gut umgesetzt ist, ist sie erfolgreich. In der Literatur steht jeweils die Führung im Zentrum. Eine Veränderung zu führen, d.h. sie zu gestalten und zu vermitteln, ist aber nur eine Seite der Medaille. Ich gehe deshalb bei unserem Projekt von der Umsetzung, von der Rückseite der Medaille aus. Ich schaue, wie die Mitarbeiter die Veränderung aufnehmen und sie bewältigen. Vom Ergebnis her wird sichtbar, was ein gutes Change Management ausmacht. Ich bin der Überzeugung, dass Mitarbeiter für erfolgreiche Veränderungen zentral sind und glaube, dass dies vom Change Management in den letzten Jahren zu wenig beachtet worden ist.

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse Ihrer Studie?

Wichtig ist die persönliche Verantwortung der Mitarbeiter, Veränderungen zu bewältigen. Das Management kann und soll dazu gute Voraussetzungen schaffen. Den Wandel müssen aber die Mitarbeiter selber machen.

Veränderungen bauen auf dem Vorhandenen auf. Vertrauen in die Führung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind ein langfristig aufgebautes Kapital, welches es ermöglicht, turbulente und krisenhafte Zeiten des Wandels zu bewältigen.

Kommunikation muss als Dialog angelegt sein. Veränderungen, welche die Mitarbeiter als notwendig und sinnvoll einschätzen, werden auch positiv aufgenommen. Was nicht verstanden und akzeptiert wird, kann auch nicht gelingen.

Auf die Gewinne achten: Veränderungen, bei denen der Nutzen und die Verbesserung unklar sind, lösen Unklarheit und verhindern Engagement.

Gab es hierbei überraschende, unerwartete Ergebnisse?

Auch wenn Ärger und Unzufriedenheit vorhanden war, begegnete uns in den Gesprächen in der Regel ein grosses Engagement in der Arbeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Das Verständnis und die Bereitschaft, sich konstruktiv auf Veränderung einzulassen, sind gross. Beeindruckt war ich oft von der Professionalität der mittleren Kader, welche die Veränderungen kommunizieren und für die Umsetzung verantwortlich sind. Sie können auch abschätzen, für wen eine Veränderung schwierig ist oder wer damit überfordert sein kann.

Change Manager verspielen Vertrauen und Loyalität der Mitarbeiter, wenn ihr Stil Geringschätzung vermittelt oder wenn Mitarbeiter gar persönlich beleidigt oder verletzt werden.

Welches sind die häufigsten Fehler, die Unternehmen Ihrer Ansicht nach machen, wenn sie einen Changeprozess durchmachen?

Die klassische Todsünde: Unangenehme Entscheide den Mitarbeitern per e-mail mitzuteilen. Das schafft nur Unklarheit und Irritation. Mitarbeiter erleben es als Respektlosigkeit. Gerade wenn es schwierig wird, muss die Führung Flagge zeigen, sich hinstellen, präsent sein, Red und Antwort stehen.

Unterschätzt wird die Zeit, die notwendig ist, bis sich neue Abläufe oder neu zusammengesetzte Teams eingespielt haben und eine Veränderung vollständig umgesetzt und integriert ist.

Mitarbeiter sehen aus ihrer Alltagspraxis die Realitäten des Unternehmens sehr genau und bilden sich dazu ihre Meinung. Hier liegen Potenziale, welche kaum wahrgenommen und genutzt werden.

Nach unseren Erfahrungen sind es nur wenige Mitarbeiter, welche von den Veränderungen wirklich überfordert sind. Die Gefahr besteht, dass man sie übersieht.

Lassen sich im Quervergleich Gemeinsamkeiten ausmachen – oder reagieren die Mitarbeitenden aller von Ihnen ausgewählten Unternehmen jeweils verschiedenartig auf Veränderungen? Gibt es Ihrer Meinung nach Branchenunterschiede?

Es gibt natürlich je nach Branche und Betrieb unterschiedliche Stile und Kulturen, und auch die untersuchten Beispiele sind nicht direkt vergleichbar. Den wichtigsten Unterschied macht der Zeitpunkt aus: Im Rückblick sieht eine Veränderung anders aus, als wenn sie erst angekündigt ist oder wenn alle Beteiligten mitten drin stecken. Im Kern geht es dabei aber immer um die gleichen Themen wie Unsicherheit, Angst, Gewinne, Verluste, Druck, Kommunikation, Vertrauen etc.

Was empfehlen Sie generell Unternehmen, die mit Changeprozessen konfrontiert werden?

Bei Veränderungen auch die Situation und den Blickwinkel des Mitarbeiters sehen und in seinen Mokassins stehen können. Die Umsetzung der Veränderung, das heisst die Aufnahme und Bewältigung durch die Mitarbeiter systematisch in das Change Management integrieren.

Ebenso wichtig ist es, selber von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt zu sein und dafür eintreten. Die Führung muss die Erwartungen an die Mitarbeiter klar vertreten und die notwendigen Veränderungen einfordern und zumuten. Es braucht beides: Einerseits das Verständnis und andererseits die Herausforderung und Zumutung.

Kurt Spiess ist Dozent und Projektleiter am Institut für Verwaltungs- Management der Zürcher Hochschule Winterthur.

Interview: Jan Mühlethaler