

# «Aus Betroffenen Beteiligte machen»

Ist ein Team mit Veränderungen konfrontiert, so liegt es zuerst einmal an der Teamleitung, einen konstruktiven Umgang damit zu finden und die Teammitglieder dann mitzuziehen. Die Unternehmensberaterin Beatrice Erb sagt, was es dazu braucht.

Von Franziska Meier



**fit im job: Beatrice Erb, welches sind die typischen Veränderungsprozesse, mit denen Teams konfrontiert werden?**

Beatrice Erb: Themen, die eine Veränderung auslösen, sind zum Beispiel: Personalabbau, Zusammenlegung von Teams oder von Abteilungen, die Schliessung eines

Teilbereichs der Firma, ein Besitzerwechsel, eine Organisationsänderung, eine neue Strategie oder eine Strategieanpassung.

**Für die Betroffenen sind solche Veränderungen meist schwierig. Was für Gefühle und Dynamiken lösen sie aus?**

Angst, Widerstand, Frustration. Daraus entstehen häufig ein «Gärtli-Denken», Konkurrenzkampf und Mobbing. Auch verbünden sich die Mitarbeitenden in unheiligen Allianzen miteinander. Das Resultat ist, dass sehr viel Energie auf diesen Nebenschauplätzen verbraucht wird und somit dem Arbeitgeber nicht mehr zur Verfügung steht. Schätzungen gehen vom Verlust von bis zu 80 Prozent der Arbeitszeit aus.

**ZUR PERSON**  
Beatrice Erb ist Inhaberin und Geschäftsführerin der B plus E Beratung plus Entwicklung GmbH, Winterthur, einem auf Organisations- und Unternehmensentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmen. Basierend auf dem systemischen Beratungsmodell gestaltet sie mit ihren Mandanten erforderliche Veränderungsprozesse.  
www.bpluse.ch

## ANFORDERUNGEN AN DIE TEAMLEITUNG

In Veränderungsprozessen muss die Teamleitung den Mut haben, schwierige Dinge direkt anzusprechen. Dazu gehört oft auch zu sagen, dass sie nicht sofort auf alles eine Antwort geben kann (etwa, wenn Entscheidungen noch ausstehend sind). Der Teamleiter, die Teamleiterin sollte sich als Mensch mit Gefühlen zeigen – und gleichzeitig auch damit leben können, sich in einer «Sandwichposition» zwischen Führung und Mitarbeitenden zu befinden, es nicht allen recht machen zu können. Die Teamleitung hält die Zügel in der Hand, auch wenn kein Land in Sicht ist. Und sie ist es auch, die den Teammitgliedern Sicherheit in der Phase der Unsicherheit geben muss.

Informationen: Beatrice Erb

**Wie kann die Teamleitung diese Entwicklung auffangen und in konstruktive Bahnen lenken?**

Das Wichtigste ist, solche Dynamiken gar nicht erst entstehen zu lassen. Sobald ein Teamleiter Informationen hat, dass es Veränderungen gibt, muss er diese dem Team kommunizieren. Und zwar im Rahmen eines echten Dialogs. Viele Führungskräfte in dieser Situation glauben: Ich habe die Teammitglieder informiert, sie haben das verstanden. Das reicht aber meistens nicht, um weiterhin produktiv miteinander arbeiten zu können.

**Wie sollten schwierige Entwicklungen also kommuniziert werden?**

Um einen echten Dialog zu starten, müssen die Teamleiter ihren Leuten im direkten Gespräch sagen, was genau passiert, welches die Massnahmen sind, wer betroffen ist und was das fürs Gesamtteam bedeutet.

**Oft sind aber zum Zeitpunkt, zu dem erste Informationen kommuniziert**

**werden können, die Details noch unklar.**

Ja. Ehrlich kommunizieren bedeutet, zu sagen, was bisher klar ist, und auch zu sagen, worüber man noch nicht reden kann oder darf. Was ebenfalls zum Dialog gehört, ist die Frage, was die Neuigkeiten für Fragen und Sorgen auslösen. Erst wenn derartige Gespräche stattfinden, kann man von einem echten Dialog reden.

**Kann ein Dialog wirklich verhindern, dass die Leute verletzt sind, dass sie eine innerliche Kündigung vollziehen oder, weil sie Angst um ihre Stelle haben, zu mobben beginnen?**

Natürlich ist sich in schwierigen Phasen jeder selbst der Nächste. Dennoch: Wenn das Team vorher gut funktionierte und Vertrauen da war, dann kann der Teamleiter mit guter Kommunikation erreichen, dass das Team zu einer konstruktiven Haltung findet, etwa zu: «Wir versuchen trotz schwieriger Rahmenbedingungen gute Lösungen zu finden.» Wenn ein Team-

leiter und sein Team allerdings schon in «Friedenszeiten» nicht gut miteinander ausgekommen sind, wird die Beziehung in einer Zeit der Veränderung noch schwieriger.

**Angenommen, die Beziehung zwischen Team und Teamleiter oder Teamleiterin ist gut. Was hilft, um das Vertrauen zu stabilisieren?**

Vertrauensbildend ist es, wenn der Teamleiter seine eigenen, echten Gefühle zeigt. Das ist ja auch ein Mensch, und er ist auch betroffen. Er sollte das ausdrücken, etwa: «Ich stehe hinter dem Konzernentscheid, aber als Vorgesetzter und Mensch ist es für mich hart, diesen Entscheid umzusetzen.» Er sollte zudem seine Bereitschaft bekräftigen, diese Zeit gemeinsam mit dem Team durchzustehen.

**Welches sind typische Fehler, die in Veränderungsprozessen gemacht werden, abgesehen von der Kommunikation?**

Ein typischer Fehler von Teamleitungen ist, die Leute nicht ernst zu nehmen. Unerfahrene Führungskräfte etwa setzen oft auf Problemvermeidung. Sie glauben, sie müssten ihre Angestellten beschützen und halten Informationen zurück. Das ist ein Irrglaube: Man kann den Leuten viel zutrauen. Sie wollen wissen, woran sie sind. Wichtig ist auch, dass Führungspersonen Rollenklarheit haben. Gerade Teamleader sind in einer Sandwichposition. Gegen oben geht es um die Unternehmung als Ganzes, gegen unten sind es immer die Menschen als Individuen. Ein Teamleiter muss wissen, was er für Menschen im Team hat und um welche Betroffenheiten es bei diesen geht.

**Ist der Dialog da, geht es auf die Handlungsebene.**

Nun werden Methoden und Strategien entwickelt, um die schwierige Zeit zu überbrücken. Die Teammitglieder sollten die Chance haben, sich dabei wirklich auch einbringen zu können.

**Angenommen, ein Teil des Teams macht bereitwillig mit, ein anderer Teil aber nicht?**



Auch in unruhigen Zeiten ist gute Teamarbeit möglich – wenn der Teamleiter ehrlich kommuniziert und den Mitarbeitenden die Chance gibt, sich beim Suchen von neuen Lösungen aktiv einzubringen.

Es kann gut sein, dass zwei, drei Teammitglieder im Widerstand verharren. Patentrezepte gibt es hier nicht. Wirkungsvoll ist aber oft, gerade diese Personen speziell einzubinden, sie mit Sonderaufgaben zu betrauen und sie so zu Schlüsselpersonen von Projekten zu machen. Wenn Betroffene zu Beteiligten werden, entwickeln sie oft ungeahnte Kräfte.

**«Oft ist es wirkungsvoll, Leute, die im Widerstand verharren, mit Sonderaufgaben zu betrauen.»**

**Was raten Sie, wenn bei einem Team Stellen gestrichen werden, danach aber die gleiche Leistung erbracht werden soll?**

Ich mache die Erfahrung, dass das in den meisten Fällen möglich ist, auch wenn die Mitarbeiter das zu Beginn als unrealistisch einstufen. Kommuniziert die Teamleitung einen solchen Entscheid auf wertschätzende Weise, werden die Teammitglieder eher bereit sein, den nötigen Beitrag zu leisten.

**Und falls es doch schwierig wird mit den Stellenprozenten?**

Die Vorgehensweise ist letztlich immer dieselbe: Man sucht nach Lösungen für die neue Situation, schaut, wo Ressourcen freigesetzt und Einsparungen gemacht werden können. Wenn die Stellenprozente zu knapp sind, braucht es vonseiten Teamleitung den Nachweis, warum die neue Situation so nicht machbar ist, was es noch braucht, um das Ziel zu erreichen, wo gegebenenfalls der Dienstleistungskatalog gekürzt werden muss.

**Was ist, wenn das Team mit anderen Aufgaben betraut wird und diese nicht mehr auf alle Teammitglieder passen?**

Das kommt auf die Situation an. Bei Kleinunternehmen bleibt oft nur die Kündigung. In grösseren Firmen kann allenfalls innerhalb des Unternehmens eine neue Beschäftigung gefunden werden. Aber oft ist es nicht so dramatisch, sondern geht darum, herauszufinden, welche Fähigkeiten sich die Teammitglieder neu aneignen können. Hier stecken ja auch Entwicklungsmöglichkeiten. ●●

**BUCH**

Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. Von Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel. Verlag Vahlen, 4. Auflage 2009. 337 Seiten.