

Ice Age – jetzt taut's: (Grosse) Veränderungen wirken auf das Arbeitsklima

Veränderungsprozesse wirken sich immer auf das Arbeitsklima aus: Sie verunsichern die Mitarbeitenden, machen Angst und lösen nicht selten massive Widerstände aus. Mit der richtigen Kommunikation können Mitarbeitende in den Wandel einbezogen werden und positive Veränderungsenergie erzeugen.

In diesem sehr beliebten Animationsfilm wird festgestellt, dass die Eisschmelze sehr fortgeschritten ist. Den Tieren im Talkessel droht eine Katastrophe, da die Schmelzung einen Dammbruch auslösen und das Tal überschwemmen wird. Die Tiere müssen bis an das Ende des Tals laufen, um sich von der Flut zu schützen. Natürlich wird diese Wanderschaft auch von Widerständen und Gefahren begleitet.

Many: «Sieh dir den Boden an, der liegt unter einer Eisschicht und die Eisschicht war schon vor 1000 Jahren hier und in 1000 Jahren wird sie immer noch hier sein.»

Geier: «Das mit der Flut stimmt und sie kommt schon sehr bald. Ihr sitzt in einer Schüssel, die Schüssel läuft voll und dann gibt es keinen Ausweg. Aber es gibt auch gute Nachrichten, je mehr von euch darauf gehen, desto mehr habe ich zu futtern.»

Igel: «Ich gehe nicht fort, in diesem Loch wurde ich geboren und in diesem Loch werde ich auch sterben.»

Käfer: «Müssen wir diesen Mist denn mitnehmen?»

In einer Veränderung wird es immer Personen geben – die nur den Boden unter den Füssen beurteilen und das «warum» nicht verstehen können. Personen,

- die wissen, dass sie verlieren werden.
- die am Bestehenden mit voller Kraft festhalten wollen.
- die den vorhandenen «Mist» mitnehmen wollen.



Von Opponenten und Promotoren

Die sogenannten «Opponenten» sind bei jeder Veränderung vorhanden und stehen dieser kritisch gegenüber. Sie geben wertvolle Hinweise zu den guten Teilen des Bestehenden. Als Gegenpol haben wir die «Promotoren», die wie ein Motor für die Veränderung wirken. Weiter haben wir in einer Veränderung zirka 80 Prozent von denen, die neutral eingestellt sind. Die restlichen 20 Prozent teilen sich zu etwa der gleichen Menge auf die «Promotoren» und «Opponenten» auf.

Damit haben wir eine klare Grundlage für Unruhe im Arbeitsklima. Die zwei kleinen Parteien werden probieren, die «Neutralen» für sich zu gewinnen. Argumente und Gegenargumente werden geschaffen.

Veränderungsprozesse sind herausfordernd für das Arbeitsklima

Auch auf der strukturellen/organisatorischen Ebene wird je nach Veränderung, Vieles, wenn nicht sogar das Ganze einmal richtig durchgeschüttelt. Die Strukturen werden geändert, Abläufe angepasst, Verantwortlichkeiten neu organisiert, diverse Funktionen eliminiert, neue Rollen geschaffen...

Kurt Lewin beschreibt das 3-Phasen-Modell der Veränderung mit «Auftauen, Verändern und Einfrieren». Ich möchte es gerne mit dem Fokus Arbeitsklima in Veränderungsprojekten leicht anpassen «Auftauen, Durchschütteln, Verändern und Einfrieren».

Das Arbeitsklima wird auf jeden Fall in jeder Veränderung strapaziert. Die entscheidenden Fragen sind, wie stark und für wie lange. Mit der richtigen Strategie, den richtigen Massnahmen und vor Allem mit der umfassenden, rechtzeitigen, realistischen, verständlichen und nachvollziehbaren Kommunikation kann der Leidensgrad und die Leidensdauer des Arbeitsklimas gesteuert werden.

Die kulturellen Aspekte sind von Anfang an in die Veränderung einzuplanen. Dass das Arbeitsklima bei einer Veränderung bean-

■ Teamkultur – Die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit

Start: 9.9.2019

■ Interdisziplinäre Führung für Heime und Spitex

Start: 11.9.2019

■ Spitalexpertin/Spitalexperte mit eidg. Diplom – SE

Start: 11.9.2019

■ Lean Anwenderseminar II

Start: 18.9.2019

■ Bessere Teamleistung durch Mitarbeiterführung

Start: 23.9.2019

■ Branchenspezialitäten – strategische Führung auf den Punkt gebracht

Start: 17.10.2019

■ Leadership in Gesundheitsinstitutionen – LEA

Auf Anfrage

sprucht wird, ist Tatsache. Ziel ist, dass es möglichst schnell wieder gesund werden muss. Und ein ungesundes Arbeitsklima kann mit einer Veränderung geheilt werden. ■

Ali Aggöl, Dozent H+ Bildung

Artikel erschienen in «Competence» 6/2019

H+ Bildung • schafft Kompetenz

Rain 36 • 5000 Aarau
T 062 926 90 00
www.hplus-bildung.ch