

SEMINAR FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE AM IAP ZÜRICH

**Förderungsmaßnahmen für Verbleibende
bei einem Personalabbau aus der Sicht
der systemischen Organisationsentwicklung**

Christa Heer-Dürsteler

Diplomarbeit

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Eingereicht dem Seminar für Angewandte Psychologie am IAP Zürich

Referent: René Wunderli, lic. phil. I und dipl. Psych. HAP
Co-Referent: Hansjörg Künzli, lic. phil. I

Zürich, November 2000

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	6
1. Einleitung.....	7
1.1. Aufgabenstellung	7
1.2. Aufbau der Arbeit.....	8
2. Theorie	9
2.1. Die systemische Organisationsentwicklung	9
2.1.1. Der Mensch	9
2.1.2. Die Organisation.....	11
2.1.3. Die Organisationskultur.....	13
2.1.4. Die Veränderung	14
2.1.5. Das Problemlösen.....	16
2.1.6. Die Diagnose	18
2.1.7. Die Rückspiegelung.....	19
2.2. Reaktionen von Verbleibenden	19
2.2.1. Einflussfaktoren.....	19
2.2.2. Gefühle	20
2.2.3. Verhalten	21
2.2.4. Einstellungen.....	24
2.3. Der Beziehungswandel im Arbeitsverhältnis	25
2.4. Prozessuale Modelle.....	27
2.4.1. Das Transition-Modell von Bridges	28
2.4.2. Die Reaktionstypen nach Noer	33
2.4.3. Die Interventionsebenen nach Noer.....	34
2.5. Management-Werkzeuge.....	35
2.5.1. Anreizsysteme	35
2.5.2. Controlling.....	36
2.5.3. Monitoring.....	36
3. Methode	37
3.1. Ziel	37
3.2. Datenerhebung	37
3.2.1. Umfrage.....	37
3.2.2. Interviews mit Verbleibenden	39
3.2.3. Interviews mit den Geschäftsführern.....	40
3.3. Auswertung	40
3.3.1. Umfrage.....	40
3.3.2. Interviews mit Verbleibenden	40
3.3.3. Interviews mit den Geschäftsführern.....	42
4. Ergebnisse.....	43
4.1. Umfrage.....	43
4.1.1. Arbeitssituation.....	43
4.1.2. Reorganisation.....	46
4.1.3. Arbeitsplatz	47
4.2. Interviews mit Verbleibenden	50
4.2.1. Gefühle der Verbleibenden.....	50
4.2.2. Reaktionen der Verbleibenden	51
4.2.3. Information und Kommunikation.....	53
4.2.4. Veränderungen der Arbeitsbedingungen	54
4.2.5. Der neue psychologische Arbeitsvertrag	55

4.2.6. Unterstützung für die Verbleibenden.....	56
4.2.7. Ablauforganisation im Unternehmen	56
4.2.8. Ökonomische Begründung der Restrukturierung	56
4.3. Interviews mit den Geschäftsführern.....	57
4.4. Zusammenfassende Auswertung	63
4.4.1. Schwachstellen	63
4.4.2. Reaktionstypen nach Noer.....	64
5. Folgerungen	65
5.1. Prozessinterventionen.....	66
5.1.1. Organisationsanalyse	66
5.1.2. Rückspiegelung	67
5.1.3. Kontrakt.....	67
5.1.4. Information und Kommunikation	68
5.1.5. Einbezug der Verbleibenden	69
5.1.6. Ganzheitliche Arbeitsgestaltung	70
5.1.7. Management-Werkzeuge.....	70
5.2. Trauerinterventionen	70
5.2.1. Kaderschulung.....	71
5.2.2. Transition-Management, 1. und 2. Phase	71
5.2.3. Coaching.....	71
5.2.4. Teamentwicklung	72
5.2.5. Gesundheitsförderung.....	72
5.3. Bestärkungsinterventionen	73
5.3.1. Transition-Management, 3. Phase	73
5.3.2. Kurse „Der Lebensunternehmer“	73
5.4. Systeminterventionen	73
5.4.1. Unternehmensleitbild	73
5.4.2. Kurs „Der neue psychologische Arbeitsvertrag“	73
6. Schlussbetrachtung	74
6.1. Methodenkritik	74
6.2. Empfehlungen	74
Abstract.....	76
Literaturverzeichnis	77
Glossar	80
Anhang: Inhaltsanalyse der Interviews mit Verbleibenden	81

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1	Die sieben Wesenselemente einer Organisation.....	12
Abbildung 2	Die sieben Phasen einer Veränderung	14
Abbildung 3	Die drei Phasen des Transition-Modells von Bridges	29
Abbildung 4	Der Ablauf der induktiven Kategorienbildung.....	41
Abbildung 5	Umfrageergebnis zur Arbeitszufriedenheit (Fragen 1a/2a).....	43
Abbildung 6	Umfrageergebnis zur Arbeitsauslastung (Fragen 1b/2b).....	44
Abbildung 7	Umfrageergebnis zu den Aufstiegschancen (Fragen 1c/2c).....	44
Abbildung 8	Umfrageergebnis zur Teamzusammenarbeit (Fragen 1d/2d).....	45
Abbildung 9	Umfrageergebnis zur Teamleistung (Fragen 1e/2e).....	45
Abbildung 10	Umfrageergebnis zu Stresssymptomen (Fragen 1f/2f).....	46
Abbildung 11	Umfrageergebnis zur Einsatzbereitschaft (Frage 3).....	46
Abbildung 12	Umfrageergebnis zur Innovationsbereitschaft (Frage 4).....	47
Abbildung 13	Umfrageergebnis zur Fluktuation (Frage 5).....	48
Abbildung 14	Umfrageergebnis zum Stellenwechsel (Frage 6).....	48
Abbildung 15	Umfrageergebnis zu persönlichen Problemen (Frage 7).....	49

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	Merkmale für ganzheitliche Arbeitsgestaltung.....	10
Tabelle 2	Merkmale des Problemlösens.....	17
Tabelle 3	Die vier Reaktionstypen nach Noer.....	34
Tabelle 4	Überblick über den Fragenbogen.....	38
Tabelle 5	Massnahmenplan.....	65

Vorwort

Im Rahmen meines Studienpraktikums erhielt ich Einblick in ein Unternehmen mittlerer Grösse, welches zur Zeit restrukturiert wird und rund zwei Drittel der Belegschaft abbaut. Das Unternehmen hat verschiedene Massnahmen ergriffen, um den Entlassenen neue Arbeitsplätze zu vermitteln, insbesondere ein betriebliches Arbeitsmarktzentrum eingerichtet. Daneben wurde aber erkannt, dass auch zu Gunsten der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter Massnahmen nötig sind, um den Erfolg der Restrukturierung zu gewährleisten. Ich habe die noch wenig erforschte Problematik der Verbleibenden als Thema für meine Diplomarbeit gewählt und erhielt die Gelegenheit, die Situation der Verbleibenden im erwähnten Unternehmen mit einer Umfrage und mit Interviews zu erforschen. Als theoretische Basis wählte ich die systemische Organisationsentwicklung.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die männliche Form bevorzugt; selbstverständlich ist immer auch das weibliche Geschlecht gemeint. Zum Schutz der Interessen des Unternehmens und der antwortenden Mitarbeiter wurden alle Aussagen anonymisiert und umformuliert.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bedanken bei der Geschäftsleitung des Unternehmens, in welchem ich meine Untersuchung durchführen konnte, und bei den Verbleibenden für ihr Engagement, bei der Geschäftsleitungssekretärin für die prompte und zuvorkommende Erledigung alles Organisatorischen, bei meinem Referenten René Wunderli und meinem Co-Referenten Hansjörg Künzli für ihre anregenden Gedanken und den fachlichen Austausch, bei meinen Freunden für die moralische Unterstützung, bei Sabine Graf und Andreas Heer für ihr Lektorat, bei meinem Partner Felix Heer für die belebenden Diskussionen und seine Hilfe, bei meinen Schwiegereltern Eugen und Hannelore Heer für die liebevolle Betreuung unseres Sohnes und schliesslich bei Lukas selbst für die Geduld mit seiner Mama.

1. Einleitung

1.1. Aufgabenstellung

Bei Unternehmensrestrukturierungen mit Personalabbau werden in der Regel diverse Massnahmen ergriffen, um den Entlassenen neue Arbeitsplätze zu vermitteln. Dazu gehören die Errichtung von betrieblichen Arbeitsmarktzentren, die Durchführung von Kursen zum Bewerben oder die Unterstützung bei der persönlichen Standortbestimmung. Dabei wird häufig vernachlässigt, dass auch Massnahmen zu Gunsten der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter nötig sind, um der Restrukturierung zum Erfolg zu verhelfen. Der Personalabbau löst bei den Verbleibenden vielfältige Gefühle aus, die ein breites Spektrum von Reaktionen bewirken können. Das reicht von zusätzlichem Ansporn auf der einen Seite bis zu expliziter oder innerer Kündigung und gesundheitlichen Problemen auf der anderen Seite.

Die *Problematik der Verbleibenden* wurde von Noer (1993, 1998) anhand von amerikanischen Beispielen untersucht. Einen Überblick aus schweizerischer Sicht gibt Berner (1999). Das Thema wird im deutschsprachigen im Gegensatz zum angelsächsischen Raum aber noch wenig behandelt. Insbesondere gibt es bei uns kaum Fallbeschreibungen über Verbleibende. (Berner, 1999, S. 250-252)

Die vorliegende Arbeit nimmt das Thema aus Sicht der systemischen Organisationsentwicklung mit einer Untersuchung der Situation der Verbleibenden in einem konkreten Unternehmen auf. Sie berücksichtigt zusätzlich das Modell der Reaktionstypen nach Noer. Die Arbeit hat zum Ziel, der Geschäftsleitung des Unternehmens einen Katalog von auf die Situation im Unternehmen abgestimmten Förderungsmassnahmen zu Gunsten der Verbleibenden in diesem Unternehmen vorzulegen. Die Überprüfung der Wirksamkeit dieser Massnahmen muss späteren Forschungen vorbehalten bleiben.

Das untersuchte *Unternehmen* ist als spezialisierter Produktionsbetrieb in einem grossen schweizerischen Konzern entstanden und wurde Mitte der 90er Jahre an einen ausländischen Konzern verkauft. Dieser hat im Rahmen einer Standortüberprüfung 1999 beschlossen, in der Schweiz die Produktion einzustellen und nur noch den Service aufrechtzuerhalten. Dadurch wurde im untersuchten Unternehmen eine Restruk-

turierung mit einem Personalabbau von rund zwei Dritteln der Belegschaft nötig. Das Personal wurde Ende März 1999 an einer Informationsveranstaltung über die Restrukturierung informiert. Die meisten Kündigungen wurden auf einen Zeitpunkt im Jahr 2000 ausgesprochen. Das Unternehmen wird von zwei Geschäftsführern geleitet.

Die *theoretische Basis* der vorliegenden Diplomarbeit ist die systemische Organisationsentwicklung. Die Daten wurden in einer *Feldstudie* im Unternehmen einerseits mit einer Umfrage mit einem teil-standardisierten Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen, andererseits mit problemzentrierten Interviews anhand eines Leitfadens erhoben. Die Aufzeichnungen der Interviews wurden transkribiert und einer Inhaltsanalyse unterzogen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Der *theoretische Teil* (Kapitel 2) präsentiert die verwendeten Konzepte.

Der *empirische Teil* beschreibt die eingesetzten Methoden (Kapitel 3) und präsentiert die Ergebnisse der Untersuchungen (Kapitel 4). Als Folgerung werden die Förderungsmassnahmen für die Verbleibenden abgeleitet (Kapitel 5).

Die *Schlussbetrachtungen* (Kapitel 6) diskutieren die eingesetzten Methoden und formulieren Empfehlungen für die Förderung von Verbleibenden.

Das Literaturverzeichnis (S. 77) und das Glossar (S. 80) vervollständigen die Arbeit. Die ausführliche Inhaltsanalyse der Interviews ist als Anhang beigefügt (S. 81).

2. Theorie

Dieses Kapitel beschreibt die verwendeten Konzepte der systemischen Organisationsentwicklung (Abschnitt 2.1), die Reaktionen der Verbleibenden (Abschnitt 2.2), den Beziehungswandel zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Abschnitt 2.3), prozessuale Modelle von Bridges und Noer (Abschnitt 2.4) sowie weitere relevante Management-Werkzeuge (Abschnitt 2.5).

2.1. Die systemische Organisationsentwicklung

Die *systemische Organisationsentwicklung* befasst sich mit Veränderungsprozessen in sozialen Systemen. Sie ist durch die Vorstellung geprägt, dass die Systemveränderungen von den Systemmitgliedern selber aktiv initiiert, gestaltet, gelenkt und bewusst getragen werden. Die Systemmitglieder sind in allen Phasen des Prozesses beteiligt, das heisst beim Klären der Istsituation, beim Erarbeiten von Veränderungszielen, bei der Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen, bei der Entscheidung, wer von welchem Thema betroffen ist und wer in welcher Form und Phase mitarbeiten soll.

Der *Berater* in der systemischen Organisationsentwicklung hat die Aufgabe, die Mitglieder des sozialen Systems im Veränderungsprozess zu unterstützen und zu befähigen, ihre systemeigenen Mittel zu nutzen und aus den selbst erarbeiteten Erkenntnissen und Lösungen zu lernen. (Baumgartner, Häfele, Schwarz & Sohm, 2000, S. 19-25)

Dieser Abschnitt beschreibt die systemischen Konzepte des Menschen (Abschnitt 2.1.1), der Organisation (Abschnitt 2.1.2), der Organisationskultur (Abschnitt 2.1.3), der Veränderung (Abschnitt 2.1.4) und des Problemlösens (Abschnitt 2.1.5) sowie die systemischen Methoden der Diagnose (Abschnitt 2.1.6) und der Rückspiegelung (Abschnitt 2.1.7).

2.1.1. Der Mensch

Der dreidimensionale Mensch. Das Menschenbild der systemischen Organisationsentwicklung fusst auf der Annahme, dass jeder Mensch grundsätzlich für sein eigenes Denken, Fühlen, Wollen und Handeln selbst verantwortlich ist. Jeder Mensch verfügt über vererbte Fähigkeiten, die von seiner Umwelt gefördert, gehemmt oder

zum Teil verändert werden können. Weiter hat jeder Mensch die Möglichkeit, sich weitgehend nach seinen eigenen Vorstellungen und Werten zu entwickeln. Jeder Mensch hat Anspruch auf die Achtung und Wertschätzung seiner Person.

Baumgartner et al. (2000, S. 33-35) sehen den Menschen in folgenden drei Dimensionen:

- Das *körperlich-biologische* Wesen will seine geistigen und körperlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Gestaltung seiner Arbeit und des Arbeitsplatzes einsetzen.
- Das *seelisch-soziale* Wesen sucht am Arbeitsplatz Kontakt, Anerkennung, Achtung, Wertschätzung, Beziehungen, Kommunikation und Gemeinschaft.
- Der *denkende, intellektuelle und autonome* Mensch bzw. das geistige Wesen strebt nach seiner persönlichen Entfaltung und Entwicklung und fordert dabei die grösstmögliche Freiheit.

Um die geistige Seite ausleben zu können, ist eine „bezogene Autonomie“, das heisst selbständiges Handeln unter Berücksichtigung der vereinbarten Ziele, Funktionen und der Gemeinschaft, Voraussetzung. Diese Aspekte der Dreidimensionalität beeinflussen das Gestaltungsprinzip der Zusammenarbeit grundlegend.

Ganzheitliche Arbeitsgestaltung. Bei der systemischen Organisationsentwicklung geht es darum, die Arbeitsgestaltung auf die beschriebenen dreidimensionalen Bedürfnissen eines Menschen auszurichten. Negative Einflüsse von Politik und Technologieentwicklung auf die Gestaltung der Arbeit sollen reduziert werden. Die von Ulich entwickelten Merkmale für die Arbeitsgestaltung, welche die menschlichen Bedürfnisse berücksichtigen und damit intrinsische Motivation auslösen, sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1 Merkmale für ganzheitliche Arbeitsgestaltung

Quelle: Ulich, 1994, S. 161.

Gestaltungsmerkmal	Angenommene Wirkung	Realisierung durch ...
Ganzheitlichkeit	Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit und erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst.	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen

Gestaltungsmerkmal	Angenommene Wirkung	Realisierung durch ...
Anforderungsvielfalt	Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden. Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden.	... Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden. Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahe legt oder voraussetzt
Autonomie	Stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein	... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Allg. geistige Flexibilität bleibt erhalten. Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiter entwickelt.	... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen
Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit	Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen. Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen.	... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten
Sinnhaftigkeit	Vermittelt das Gefühl, an der Einstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein. Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen.	... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird ... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann

2.1.2. Die Organisation

Baumgartner et al. (2000, S. 47-52) beschreiben eine Organisation anhand der folgenden sieben Wesenselemente (Abbildung 1):

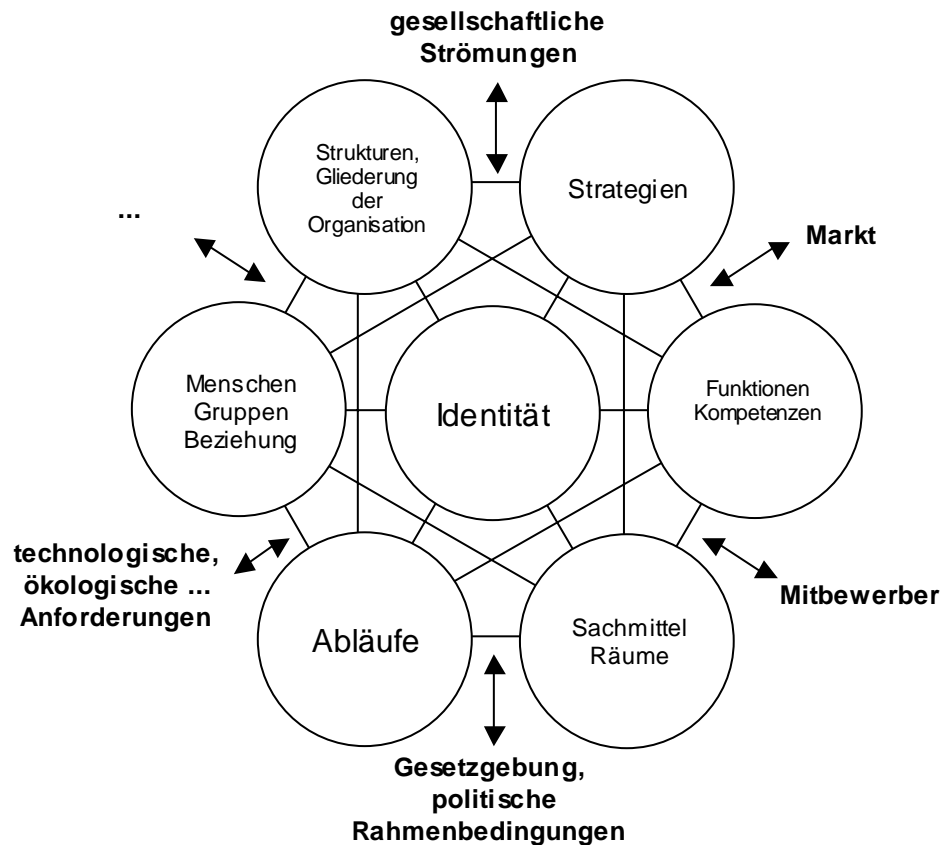


Abbildung 1 Die sieben Wesenselemente einer Organisation

Quelle: Baumgartner et al., 2000, S. 48.

- **Identität.** Die Identität einer Organisation, ihr Sinn und Daseinszweck, kann in einem Leitbild formuliert werden, um die Motivation und Identifikation der Organisationsmitglieder zu fördern und ihrem Tun in der Organisation Sinn zu geben.
- **Strategien.** Zu den Strategien gehören die expliziten und impliziten langfristigen Ziele und Konzepte, Visionen und Zukunftsträume. In der systemischen Prozessberatung entwickeln, erarbeiten und kommunizieren die Systemmitglieder diese Konzepte, denn nur was den Systemmitgliedern bekannt ist, wird auch umgesetzt und gezielt verfolgt. Die Visionen und Zukunftsträume können je nach Einfluss der träumenden Person besondere Beachtung im System finden.
- **Strukturen.** Die *formellen Strukturen* eines sozialen Systems sind die Aufbau- und Ablauforganisation. Daneben gibt es die *informellen Strukturen*, die

sogenannte Mikropolitik. Diese sollen in der Beratung einer Organisation ein besonderes Augenmerk erhalten.

- **Menschen und Gruppen.** Veränderungen in einer Organisation und Änderung von Verhaltensweisen der Menschen und Gruppen in ihr geschehen am besten, wenn sie von diesen mitgetragen werden. Dabei ist zu beachten, dass diese Aussage für die Gestaltung der Beziehungen innerhalb und ausserhalb des Systems gilt. Die Organisationsentwicklung arbeitet hier mit Denkweisen, Wahrnehmungen, Gefühlen, Einstellungen, Beziehungen, Organisationsklima und Verhalten.
- **Funktionen und Kompetenzen.** Jedes Mitglied und jede Gruppe einer Organisation übernimmt eine Funktion mit folgenden vier Aspekten: *Verantwortung* im Zusammenhang mit der Funktion; *Rolle*, inkl. Erwartungen und Einstellungen des Funktionsträgers; *Aufgaben*, das heisst die vom Funktionsträger erwarteten Tätigkeiten; *Kompetenzen*, das heisst die Befugnisse und Anforderungen bei der Ausübung der Funktion.
- **Abläufe.** Zu den Abläufen zählen die Informations-, Entscheidungs-, Zielfindungs-, Innovations- und Logistikprozesse sowie die Prozesse des Zusammenspiels der Wertkette.
- **Sachmittel.** Zu den Sachmitteln einer Organisation gehören die Maschinen und Geräte, Anlagen und Räume, Informations- und Kommunikationsmedien.

2.1.3. Die Organisationskultur

Die Organisationskultur lässt sich definieren als gemeinsamer Bestand an zentralen Konstrukten, darauf basierenden gemeinsamen Deutungen der Wirklichkeit sowie sozialen Regeln einer Organisation. Die Organisationskultur bestimmt die Verhaltensregeln in der Organisation. Deshalb ist es wichtig, dass in einer Restrukturierung auf eine bestehende langjährige Organisationskultur Rücksicht genommen wird. (König & Volmer, 1997, S. 198-200) Doppler & Lauterburg (1994) meinen dazu: „Kultur ist die Summe der Überzeugungen, die eine Gruppe, ein Volk oder eine Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit den Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) sowie der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Sie ist die Summe der Regeln (*to do* und *not to do*), die so gut funktionieren, dass sie zu ‚ungeschriebenen Gesetzen‘ werden und jeder nachfolgenden

Generation als die ‚richtige‘ Art des Denkens, des Fühlens und des Handelns weitergegeben werden.“ (S. 48)

Veränderungen scheitern oft, weil nur die kaufmännischen und technischen Vorgehensweisen einer Organisation angesehen und die Erkenntnisse der Sozialwissenschaften kaum berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter, die sich ändern sollen, wollen in ihrer Art voll respektiert werden, ihre Interessen berücksichtigt haben und von Anfang an in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden. (Osterhold, 1997, S. 17-24)

2.1.4. Die Veränderung

Wenn die Geschäftsleitung einer Organisation in einem Restrukturierungsprozess die Hilfe externer Berater in Anspruch nimmt, so geschieht dies meist aus der Überlegung heraus, Anregungen und Hinweise für die Gestaltung, Umsetzung und Organisation des komplexen Veränderungsprozesses zu erhalten.

Einbezug der Betroffenen. Umfassende Organisationsveränderungen müssen von den Verbleibenden getragen werden. Dementsprechend müssen die Verbleibenden von Anfang an, das heisst von der Planung bis zum Neubeginn der neuen Organisation, in den Restrukturierungsprozess aktiv mit einbezogen werden. (Baumgartner et al., 2000, S. 20-25)

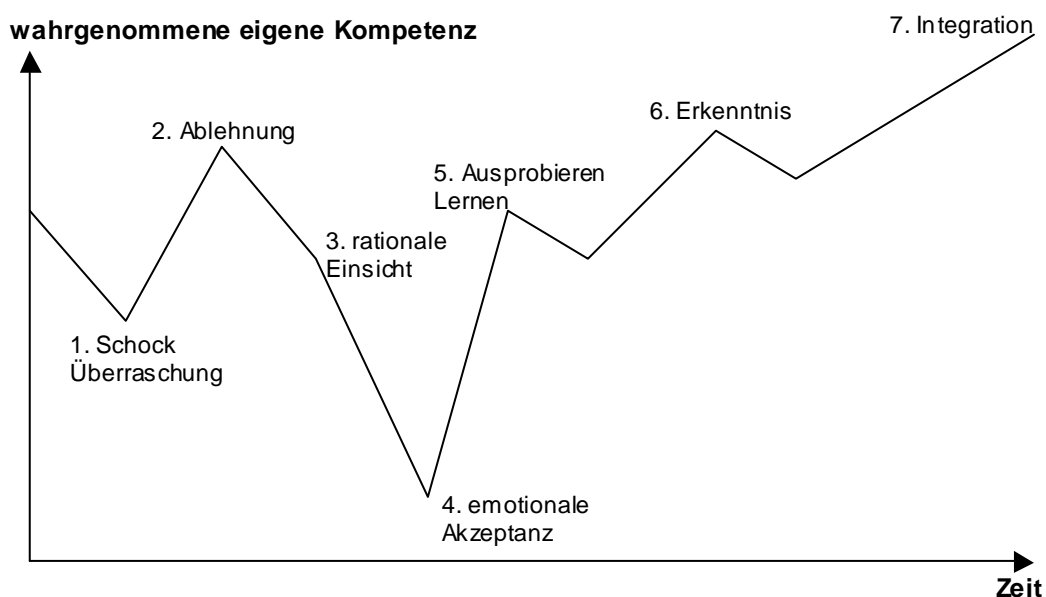


Abbildung 2 Die sieben Phasen einer Veränderung

Quelle: Fatzer, 1993, S. 33.

Die sieben Phasen der Veränderung nach Fatzer. Im Laufe einer Veränderung nehmen die Betroffenen ihre Handlungskompetenz in verschiedenen Phasen unterschiedlich wahr. Fatzer (1993, S. 33) unterscheidet sieben solche Phasen (Abbildung 2). Verbleibende, die sich ihrer Handlungskompetenz bewusst sind, können sich wohler fühlen. Durch die Berücksichtigung der sieben Phasen, kann die Grundhaltung der Verbleibenden zum Veränderungsprozess positiv beeinflusst werden.

- **1. Phase: Schock, Überraschung.** Zuerst werden die Verbleibenden mit dem Entscheid, der unerwarteten Bedingung zum Beispiel einer Restrukturierung, konfrontiert. Dies führt unweigerlich zu einem Absinken der wahrgenommenen eigenen Handlungskompetenz, weil die eigenen Handlungsmuster sich nicht mehr für die vorgefundene Situation eignen.
- **2. Phase: Ablehnung.** In dieser Phase sorgen die eigenen Werte, Denk- und Verhaltensweisen dafür, dass die Veränderung als unnötig erachtet wird. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt wieder. Der unangenehme Zustand wird als vorübergehend betrachtet oder es werden Schuldzuweisungen an andere Personen gerichtet.
- **3. Phase: rationale Einsicht.** Nun wird die Notwendigkeit der Veränderung erkannt. Da die Wahrnehmung jedoch meist vergangenheitsorientiert ist, werden Lösungen gesucht, um diese unangenehme Situation rasch beenden zu können. Dabei werden oft nur die Symptome und nicht das eigentliche Problem behandelt. Es treten häufig Frustrationen auf, weil der emotionale Zugang zum Problem wegen festgefahrener Denkmuster und damit der wirkliche Wille zur Veränderung fehlen.
- **4. Phase: emotionale Akzeptanz.** Jetzt sinkt die Einschätzung der eigenen Kompetenz erheblich, weil die eigenen Werte, Denk- und Verhaltensweisen, um mit der Veränderung adäquat umgehen und noch nicht bekannte Potentiale entwickeln zu können, in Frage gestellt sind. Daher ist ein Perspektivenwechsel erforderlich. Es kann zu einer erneuten Ablehnung der Situation kommen, wenn die emotionale Akzeptanz hinsichtlich der Problemsituation nicht hergestellt werden kann. Meist verlangsamt oder stoppt der Veränderungsprozess.

- **5. Phase: Ausprobieren, Lernen.** Ist die Veränderung von Werten, Denk- und Verhaltensweisen gelungen, müssen diese neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Experimentierfreiräumen ausprobiert und geübt werden. Erkannte und kommunizierte Fehler sollten als Feedback mit hohem Informationsgehalt betrachtet werden. Durch das Ausprobieren und Üben steigt die wahrgenommene Kompetenz.
- **6. Phase: Erkenntnis.** In dieser Phase werden mit Hilfe von Feedbacks und Informationen die neuen Verhaltensweisen verfeinert und der neuen Situation weiter angepasst. Die Erkenntnis, dass neue und alte Verhaltensweisen in bestimmten Situationen erfolgreich sind, erhöht die eigene Kompetenz.
- **7. Phase: Integration.** In der letzten Phase werden die neuen Werte, Denk- und Verhaltensweisen in die Handlungskompetenz der Person integriert. Nun werden als selbstverständlich erachtet und weitgehend unbewusst ausgeführt.

Bei Restrukturierungsprozessen sollen die Verbleibenden nicht in der Schock- und Ablehnungsphase verharren und eine tiefgreifende Veränderung ablehnen. Deshalb müssen sie befähigt werden, alle Phasen des Prozesses aktiv und selbstverantwortlich zu gestalten und zu tragen. (Kostka, 1998, S. 99-106)

2.1.5. Das Problemlösen

Böhm, Fuchs & Pacher (1996, S. 23) verstehen unter einem Problem den Unterschied zwischen einer vorhandenen Istsituation und der Sollvorstellung einer oder mehreren Personen. Er zeigt auf, dass Probleme nicht einfach etwas Gegebenes sind, sondern von einer oder mehreren Personen als solche subjektiv wahrgenommen, definiert und abgegrenzt werden. Das subjektive Problemempfinden der Person ist stark von ihrer eigenen Wahrnehmung, Perspektive, Wertvorstellung, sozialen Stellung, ihrem Wissen, ihrer Erfahrung, ihrem Realitätsbezug und ihrer Risikofreudigkeit abhängig. Probleme sind subjektive Konstrukte. Böhm zeigt verschiedene Denkfehler auf, die beim Lösen von komplexen Problemen häufig gemacht werden, und leitet daraus Merkmale aus der Sicht der systemischen Organisationsentwicklung ab. (Tabelle 2)

Tabelle 2 Merkpunkte des Problemlösens

Quelle: Böhm et al., 1996, S. 23-25.

Denkfehler	Merkpunkte (es gilt daher:)
Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden.	<ul style="list-style-type: none"> • den jeweiligen Standpunkt eines Beobachters berücksichtigen • verschiedene Standpunkte einzunehmen und Abgrenzungen vorzunehmen • eine Situation immer wieder zu überdenken und möglichst vielfältig zu erfassen
Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer einzigen Ursache.	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke aufzuzeichnen und zu durchschauen • Beziehungen, Interaktionen und Kreisabläufe zu erfassen und zu analysieren • Netzwerke in ihren Eigenschaften und als Ganzheit zu verstehen
Um eine Situation zu verstehen, genügt eine „Fotografie“ der Istsituation.	<ul style="list-style-type: none"> • stabilisierende und destabilisierende Beziehungen, Interaktionen und Kreisabläufe zu erfassen • Stärke, Bedeutung und qualitative Eigenschaften der Beziehungen, Interaktionen und Kreisabläufe zu analysieren • die Zeitaspekte einer Situation in die Überlegungen mit einzubeziehen
Verhalten ist prognostizierbar; notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis.	<ul style="list-style-type: none"> • sensitiv zu werden für Verhaltensmöglichkeiten des Systems • mögliche zukünftige „Muster“ oder Szenarien zu entwickeln • die Chancen und Gefahren sowie die Stärken und Schwächen in den verschiedenen Kontexten zu überdenken und zu evaluieren
Problemsituationen lassen sich „beherrschen“, es ist lediglich eine Frage des Aufwandes.	<ul style="list-style-type: none"> • Die aus der Stellung des Beobachters möglichen lenkbaren und nichtlenkbaren Aspekte sorgfältig zu eruieren • die Zusammenhänge mit anderen Grössen aufzuzeichnen • Strategien zu entwerfen, die im Kontext Sinn machen und Sinn erzeugen

Denkfehler	Merkmale (es gilt daher:)
Ein Macher kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen.	<ul style="list-style-type: none"> • die Gesetzmässigkeiten des Systems, in das eingegriffen wird, zu beachten • die Kräfte und spezifischen Eigenschaften des Systems zu nutzen • zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle etwas geschehen zu lassen
Mit der Einführung einer Problemlösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden.	<ul style="list-style-type: none"> • die Situation in ihrer Entwicklung zu überwachen • Problemlösungen möglichst flexibel und lernfähig zu gestalten • sensitiv und kreativ zu sein für schwache Signale neuer Problemsituationen

Um das ursprüngliche Ziel einer Aufgabe (Sollvorstellung) zu erreichen, ist es am Besten, wenn die Aufgabe in Teilaufgaben und Teilziele zerlegt wird, bis ein Teilziel direkt erreicht werden kann. Mit der Hilfe des Systemdenkens wird ein Problem vom Grossen zum Kleinen zerlegt. Nun können die zerlegten Untersysteme detailliert und systematisch bearbeitet werden. Es ist aber sicherzustellen, dass die ermittelten Teillösungen mit dem Gesamtkonzept im Einklang stehen. Das systemische Denken beinhaltet sowohl das analysierende als auch das integrative Denken. Beim Lösen von Teilproblemen muss immer das ganze System vor Augen gehalten werden. (Böhm et al., 1996, S. 26)

2.1.6. Die Diagnose

Kennzeichnend für Organisationsentwicklungsprozesse ist, dass zuerst eine umfassende Organisationsanalyse durchgeführt wird. Anschliessend werden darauf aufbauend Massnahmen geplant und umgesetzt. Die Untersuchung hat das Ziel, die aktuelle Situation des sozialen Systems zu erfassen, aber noch nicht das System zu verändern.

Vor der Untersuchung wird in einem *Kontrakt* zwischen dem Organisationsberater und der auftraggebenden Organisation das Ziel der Organisationsentwicklung festgelegt. Gezielte und sorgfältige Vorbereitung der Untersuchung macht sich bezahlt. Die Gefahr ist gross, dass man für die gewählte Frage unnötige Informationen erhält. Die Untersuchung von sozialen Systemen verlangt eine gezielte Auswertung, welche die Sichtweisen des Systems zusammenfasst und interpretiert. Zu den mögli-

chen Diagnoseverfahren für Organisationsentwicklungsprozesse gehören das qualitative Interview, die Gruppendiskussion, die offene schriftliche Befragung mit Fragebogen, die Beobachtung und die Selbstaufschreibung. (König & Volmer, 1997, S. 140-179)

2.1.7. Die Rückspiegelung

Nach den Grundsätzen der systemischen Organisationsberatung sollen die Ergebnisse einer Untersuchung in die Organisation zurückgespiegelt werden. Die Organisation kann sich damit ein Bild ihrer eigenen Situation machen und erhält Anstösse für ihre weitere Entwicklung. Eine Organisation kann ihr Verhalten ändern, wenn sie bestimmte Schwachpunkte kennt. Die Rückspiegelung kann in einem Projektbericht oder mit einer Präsentation erfolgen. (König & Volmer, 1997, S. 177-179)

2.2. Reaktionen von Verbleibenden

Dieser Abschnitt behandelt die Einflussfaktoren (Abschnitt 2.2.1) und die Reaktionen von Verbleibenden:

- *Gefühle*: Angst und Verunsicherung, Wut und Aggression, Schuld und Mitleid, Erleichterung und Zuversicht. (Abschnitt 2.2.2)
- *Verhalten*: Identifikation und Motivation, Identifikationsprobleme, Produktivität, Risiko- und Innovationsverhalten, Belastung, Stress und gesundheitliche Folgen. (Abschnitt 2.2.3)
- *Einstellungen*: Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, Vertrauen gegenüber dem Management, Wunsch zum Verlassen der Organisation. (Abschnitt 2.2.4)

2.2.1. Einflussfaktoren

Eine Reihe von Faktoren begünstigt oder schwächt die Reaktionen von Verbleibenden in Restrukturierungen. Als ausserbetriebliche Einflussfaktoren kommen die Arbeitsmarktlage, die branchenspezifische Auftragslage sowie die Hilfe für die Verbleibenden von Gewerkschaften, Familie, Freunden und anderen Bezugspersonen in Betracht. Die innerbetrieblichen Einflussfaktoren sind nach Berner (1999, S. 83-99) hauptsächlich die Verteilungs- und die Verfahrensgerechtigkeit:

- Die Verteilungsgerechtigkeit beschreibt, wie der Verbleibende die Zuteilung der Aufgaben und den Umgang mit den gekündigten Mitarbeitern empfindet.

- Die Verfahrensgerechtigkeit beschreibt, wie das Management die Aufgaben verteilt und entschädigt und wie der zwischenmenschliche Umgang und die Kommunikation gestaltet werden.

2.2.2. Gefühle

Angst und Verunsicherung: Angst gilt immer als Signal und Warnung bei Gefahren; sie tritt zum Beispiel ein, wenn die Arbeitsplatzsicherheit gefährdet wird. Weiter tritt Angst ein, wenn sich ein Verbleibender in einer Situation befindet, der er sich nicht oder noch nicht gewachsen fühlt. Angst hat aber gleichzeitig auch den Charakter einer Aufforderung, sie zu überwinden. Indem der Verbleibende die Angst annimmt und meistert, macht er einen persönlichen Entwicklungsschritt und lässt dadurch seine eigene Persönlichkeit reifen. Jeder Entwicklungsschritt ist mit Angst verbunden, denn er führt den Verbleibenden in etwas Neues bisher nicht Gekanntes und Gekonntes. (Riemann, 1994, S. 7-13)

Wenn die Verbleibenden die Arbeitsplatzsicherheit in der Organisation als klein einschätzen, das heisst weiteren Personalabbau befürchten, so kann dies einerseits Hilflosigkeit und Verunsicherung auslösen und bewirken, dass sich die Verbleibenden von ihrer Arbeitstätigkeit entfremden, geringeren Arbeitseinsatz zeigen und hohe Fehlzeiten und Fluktuationsraten aufweisen (Berner, 1999, S. 56-59), oder andererseits zur Folge haben, dass sich die Verbleibenden besonders engagieren und Überzeit leisten.

Wut und Aggression: Berner beschreibt die Wut als einen Zustand von hoher affektiver Erregung mit motorischen und vegetativen Erscheinungen. Wut entwickelt und entlädt sich, wenn die Person den aggressiven Spannungstau der Persönlichkeits- und Vitalsphäre nicht anderweitig ausleben kann. Kann die betroffene Person ihre Wut nicht ausleben, so entstehen oft vielfältige Aggressionen. Die Gründe für aggressives Verhalten liegen aber nicht nur in der aktuellen Situation, sondern sind auch von der persönlichen Vorgeschichte abhängig. Das aggressive Handeln unterliegt moralischen Normen und sozialen Sanktionen und tritt daher in gehemmten und verhüllten Erscheinungsformen auf. Damit Verbleibende nicht mit Autoaggressionen wie übermässigem Suchtmittelkonsum, Wut oder Enttäuschung reagieren, ist es wichtig, dass die Organisation den Verbleibenden angstfreie Räume zur Verfügung stellt. Darin sol-

len die Verbleibenden ihre persönlichen Emotionen ausleben dürfen. (Berner, 1999, S. 63-65; Heckhausen, 1989, S. 305-308; Jost, 1998, S. 123-127)

Schuld und Mitleid: Schuldgefühle entstehen, wenn eine sozial unerwünschte Handlung begonnen wird und soziale Normen verletzt werden. Weiter können Schuldgefühle auftreten, wenn Verbleibende nach oder innerhalb einer Restrukturierung Überstunden leisten müssen und gleichzeitig ihre Arbeitskollegen keine Arbeit mehr haben. Derjenige Verbleibende, der immer Überdurchschnittliches geleistet hat und sich dessen bewusst ist, neigt weniger zu Schuldgefühlen als der Verbleibende, der das Gefühl hat, seinen Arbeitsplatz aus Zufall behalten zu können. Verbleibende, welche gute Arbeit leisten, neigen eher zu Mitleid mit gekündigten Arbeitskollegen. (Berner, 1999, S. 59-63)

Erleichterung und Zuversicht: Die Reaktionen der Verbleibenden müssen nicht zwingend negativ sein. Die Arbeitnehmer haben vielleicht schon länger mit einem Personalabbau gerechnet; dann ist es normal, wenn langjährige, ältere und spezialisierte Verbleibende, die ihren Arbeitsplatz behalten können, aufatmen. Weiter sind Verbleibende erleichtert und zuversichtlich, wenn sie viel für den Erfolg des Unternehmens beigetragen haben. (Berner, 1999, S. 65)

2.2.3. Verhalten

Identifikation und Motivation: Damit die Organisation ihre Ziele erreichen und ihren Arbeitnehmer weiterhin eine Arbeitsperspektive anbieten kann, braucht sie Einbindungsmuster. Diese Einbindungsmuster basieren auf der Identifikations- und Motivierungspolitik der Organisation. Nach Wunderer (1997) bietet die Identifikationspolitik „einer Organisation Entwicklungspfade im Sinn von Identifikationsdispositionen an, und zwar auf der Basis einer normativen Grundorientierung für Werte aus dem Arbeitsbereich.“ (S. 134) Die Identifikationspolitik beinhaltet strategische Ziele und stellt eine wichtige Grundlage des Human-Resources-Managements dar.

Identifikationsprobleme: Verbleibende, die eine Restrukturierung miterleben, haben oft Identifikationsprobleme mit der Organisation. Dies kann die Organisation teuer zu stehen kommen, denn die daraus resultierenden Leistungsdefizite können das Erreichen der strategischen und operativen Ziele gefährden. Für den Verbleibenden stellen mangelnde Identifikationsmöglichkeiten immer auch eine Gefährdung seiner

persönlichen Arbeits- und Lebenszufriedenheit dar. Folgende Gründe (Wunderer, 1997, S. 137) können zu einer schwachen Identifikation führen:

- Der Verbleibende fühlt sich nur noch als „Rädchen im Getriebe“. Seine Aufgaben fordern ihn nicht mehr heraus und machen für ihn keinen Sinn.
- Das Management trifft keine gezielten, mitarbeiterorientierten Förderungsmassnahmen.
- Der Führungs- und Kooperationsstil des Vorgesetzten lässt wenig Selbststeuerung zu und unterstützt keine Teambeziehungen.
- Es besteht keine gelebte, positive Unternehmenskultur.

Für das Fortbestehen einer Organisation ist es wichtig, dass sie sich um ihre Identifikations- und Motivationspolitik kümmert. (Wunderer, 1997, S. 129-142) Die Motivation ist der Identifikation übergeordnet. Berner beschreibt die Motivation als inneren mentalen Zustand einer Person, welcher im Zusammenhang mit der Initiierung, der Steuerung und der Aufrechterhaltung körperlicher oder psychischer Aktivitäten steht. Das menschliche Verhalten wird mehrheitlich von äusseren Reizen, Wahrnehmungs- und Lernvorgängen und der Motivation bestimmt. Im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit wird Motivation als Bereitschaft bezeichnet, sich für die Erreichung der Ziele der Organisation einzusetzen. Bei Restrukturierungen sinkt die Motivation der Verbleibenden häufig. Da der psychologische Arbeitsvertrag (Abschnitt 2.3) vom Arbeitsgeber aufgelöst wurde, können sich die Verbleibenden mit ihrer Organisation nicht mehr im gleichen Masse identifizieren wie vor der Restrukturierung. Mit Führungsinstrumenten wie Arbeits- und Aufgabengestaltung, Personalentwicklung, Anreizpolitik, Führungspolitik und Führungsgrundsätzen, interner und externer Kommunikationspolitik und unternehmenskulturellen Grundsätzen kann die Identifikation und Motivation der Verbleibenden gefördert werden. (Berner, 1999, S. 76-78; Wunderer, 1997, S. 143-159)

Produktivität: Berner beschreibt aufgrund von diversen Untersuchungen, dass es nur einem geringen Prozentsatz von Unternehmen gelingt, nach einem Personalabbau ihre Produktivität zu steigern. Die Produktivität beinhaltet das Verhältnis zwischen Arbeitsertrag und Einsatz sowie die Effektivität und Effizienz. Die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters berechnet Hilb (1997, S. 79) wie folgt:

Motivation des Mitarbeiters (Wollen)	X	Fähigkeiten des Mitarbeiters (Können)	X	Lebens- und Arbeitssituation des Mitarbeiters (Dürfen)	=	Arbeitsleistung eines Mitarbeiters
--	---	---	---	--	---	------------------------------------

Durch die unzähligen Veränderungen, die eine Restrukturierung verursacht, sinkt vermutlich die Arbeitszufriedenheit der Verbleibenden. Oft müssen diese zusätzliche Arbeiten annehmen, die sie nicht gelernt haben und sie deshalb überfordern oder sie müssen ihr angestammtes Aufgabengebiet mit einem komplett anderen eintauschen, welches andere Fähig- und Fertigkeiten erfordert. Können diese Kenntnisse nicht vorher *on the job* erlernt werden, so wird die Produktivität wahrscheinlich abnehmen. Eine weitere Verminderung der Arbeitsleistung kann eintreten, wenn die Verbleibenden wahrnehmen, dass sie länger arbeiten müssen, veränderte Arbeitswege in Kauf nehmen müssen, geringere Aufstiegschancen haben, Gehaltseinbussen erleiden, die Zusammenarbeit im Teamarbeit nicht mehr funktioniert, die Ablauforganisation nicht mehr gewährleistet ist, die Zuständigkeiten unklar sind und das Weiterbestehen des Unternehmens in Frage gestellt ist. (Berner, S. 81-82)

Risiko- und Innovationsverhalten: Verbleibende neigen oft zu riskantem Verhalten. Sie entwickeln hingegen keine Visionen, weil sie aufgrund von Misserfolgen Angst haben, den Arbeitsplatz doch noch zu verlieren. (Berner, 1999, S. 78-79; Jost, 1998, S. 133-135)

Belastung, Stress und gesundheitliche Folgen: Die Verbleibenden klagen als Folge der unübersichtlichen Restrukturierungssituation vermehrt über Belastung, Stress und gesundheitliche Probleme. Eine Belastung nimmt bestimmte Funktionen des Organismus in Anspruch. Stress ist eine widerwillig erlebte und von negativen Emotionen begleitete Beanspruchung. (Semmer & Udris, 1993, S. 146) Nach Ulich (1994) resultiert Stress „aus einem tatsächlichen oder wahrgenommenen Ungleichgewicht zwischen den aus einer Situation resultierenden Anforderungen bzw. Belastungen und der Einschätzung, diese mit den verfügbaren Ressourcen nicht bewältigen zu können“ (S. 339). Selye unterscheidet zwei verschiedene Arten von Stress: den stimulierenden *Eustress*, der den Organismus trainiert und Leistung fördert, und den schädigenden *Dysstress*, der Überforderung, emotionale Betroffenheit, Müdigkeit und gesundheitliche Beeinträchtigungen hervorruft. (Hoffmann, 1995, S. 167; Lenz, El-lebracht & Osterhold, 1998, S. 105-109) Ob der Verbleibende Stress empfindet, hängt

davon ab, ob er in der Lage ist, Stressoren wie Zeitdruck oder Unberechenbarkeit eines Vorgesetzten zu bewältigen. (Ulich, 1994, S. 400)

2.2.4. Einstellungen

Arbeitszufriedenheit: Seit der Frühzeit der Industrialisierung beschäftigten sich verschiedene Wissenschaftler und Autoren zuerst mit der Arbeitsfreude, später mit der Arbeitszufriedenheit. Nach Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975) entsteht die Arbeitszufriedenheit in einem individuellen Prozess aufgrund eines Soll-Ist-Vergleichs. Sie erwähnen verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit, die aus den Wechselwirkungen zwischen Anspruchsniveau und Situationsbewältigung resultieren. Die Arbeitszufriedenheit umfasst verschiedene Faktoren wie Arbeitsinhalte, Arbeitsanforderungen, Handlungsspielraum, soziale Beziehungen, Führung, Kommunikations- und Informationspolitik, Aufstiegschance, Bezahlung, Aus- und Weiterbildung, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur. Unter der Arbeitszufriedenheit versteht man eine eher zeitlich langfristig gleichbleibende Wertung der arbeitsrelevanten Gegebenheiten. (Spiess & Winterstein, 1998, S. 127-135) Untersuchungen zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit der Verbleibenden in und nach einer Restrukturierung fällt. (Berner, 1998, S. 69-70)

Organisationales Commitment: Unter einem organisationalen Commitment versteht man eine bestimmte Haltung und ein Verhalten des Verbleibenden gegenüber dem Unternehmen und dessen Zielsetzungen. Mowday, Steers & Porter (1979, S. 226) charakterisieren das Commitment zur Organisation wie folgt: hoch ausgeprägte Akzeptanz organisationaler Ziele und Werte, Bereitschaft, beträchtliche Anstrengungen für die Organisation zu unternehmen, starken Wunsch, Mitglied in der Organisation zu bleiben. Untersuchungen zeigen, dass das organisationale Commitment der Verbleibenden in jeder Restrukturierung sinkt, besonders stark bei Verbleibenden, die über ein besonders ausgeprägtes organisationales Commitment verfügten, den Abbau als unfair betrachten, die Veränderungen der Arbeitsbedingungen eher als Gefahr denn als Chance ansehen, die Arbeit nach dem Abbau weniger interessant beurteilen, die Unterstützung der Gekündigten als ungenügend erachten, die Erklärung des Managements über die Gründe der Restrukturierung als unklar und unzutreffend einstufen. Mit der einseitigen Aufkündigung des psychologischen Arbeitsvertrages seitens des Arbeitgebers fühlen sich loyale Verbleibende besonders verletzt und reduzieren

deshalb ihr organisationales Commitment. (Berner, S. 1998, S. 70-72; Spiess & Winterstein, 1999, S. 125-126)

Vertrauen gegenüber dem Management: Das Vertrauen beschreibt die wertschätzende Einstellung der Verbleibenden gegenüber dem Management und umgekehrt. Es beruht auf Zuverlässigkeit, Verschwiegenheit, Loyalität und Glauben. Das Vertrauen ist auch ein Bestandteil des psychologischen Arbeitsvertrages. Unsere Berufs- und Wirtschaftswelt beruht auf gegenseitigem Vertrauen. Mit der Restrukturierung und der damit verbundenen einseitigen Auflösung des psychologischen Arbeitsvertrages sinkt dieses Vertrauen der Verbleibenden gegenüber dem Management. Je grösser das Vertrauen vor der Restrukturierung war, desto mehr fühlen sich die Verbleibenden nachher verletzt. Dieser Vertrauensverlust wirkt sich auch negativ auf die Produktivität der Verbleibenden aus. (Berner, 1999, S. 73)

Wunsch zum Verlassen der Organisation: Aufgrund der Restrukturierung setzten sich meistens alle Verbleibenden einmal mit dem Gedanken auseinander, das Unternehmen zu verlassen. Das heisst aber noch lange nicht, dass sie den Schritt, eine neue Stelle zu suchen und anschliessend eine ordentliche Kündigung zu schreiben, dann wirklich tun. Am Schluss sind es nur Wenige, die wirklich kündigen. Verbleibende zählen folgende Gründe zum Verbleib im Unternehmen auf: das Alter, die interessante Arbeit, die gute Zusammenarbeit im Team und mit den Vorgesetzten, die Arbeitskollegen, der günstige Arbeitsweg. (Berner, 1999, S. 74-75)

2.3. Der Beziehungswandel im Arbeitsverhältnis

Die wirtschaftliche Realität zeigt, dass die neuen Arbeitsverhältnisse zeitlich wie auch inhaltlich sehr unterschiedlich aussehen können. Die Arbeitgeber zeigen sich immer weniger bereit, den bisher jedem Arbeitsvertrag implizit zu Grunde liegenden psychologischen Vertrag mit dem Arbeitnehmer einzugehen. Man vermutet, dass die Verbleibendenproblematik langfristig nicht mehr relevant ist, wenn die neue Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber gesellschaftlich anerkannt und verankert ist. (Baitsch, 1999; Berner, 1999, S. 38-40; Grote, 1999, S. 1-2; Holenweger, 1999; Winkler, 1999)

Der *psychologische Arbeitsvertrag*, der zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber informell abgeschlossen ist, beinhaltet vielfältige gegenseitige Erwartungen wie Rechte, Privilegien sowie Pflichten und Ansprüche, die normalerweise (ar-

beits-)vertraglich nicht fixiert sind und auch rechtlich nicht gesichert werden können. Damit ein gutes Arbeitsverhältnis zwischen den beiden Parteien entstehen kann, wird der informelle psychologische Arbeitsvertrag auch gerne als Ergänzung zum formalen Arbeitsvertrag interpretiert. (Berner, 1999, S. 38-40; Faller, 1993, S. 31-59)

Der alte psychologische Arbeitsvertrag: Stellte früher ein Arbeitgeber einen Arbeitnehmer ein, so garantierte er ihm häufig eine Art lebenslange Beschäftigungssicherheit, regelmässige Gehaltserhöhungen und eine voraussehbare Karriere. Im Gegenzug verhielt sich der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber loyal, leistete bei Bedarf Überzeit, befolgte die Vorschriften und stellte sein Know-how dem Unternehmen zur Verfügung. Unter diesen Bedingungen war es üblich, dass Arbeitnehmer jahrzehntelang ihre Dienste dem Unternehmen zur Verfügung stellten. Das Verbleiben im Unternehmen wurde mit Alters-Jubiläen in Form von monetären (doppeltes Gehalt, Pensionskasseneinlagen, Aktien) und nicht monetären Anreizen (zusätzlichen Ferien, Bildungsurlaub, namentliche Erwähnung in Hauszeitung) belohnt. Vielfach wurde das Unternehmen von den Arbeitnehmern als die grosse Familie angesehen. (Berner, 1999, S. 38-40)

Der neue psychologische Arbeitsvertrag: Im heutigen Zeitalter des wissenschaftlich-technischen Fortschritts und der Öffnung der Märkte hat sich die Arbeitswelt für die Arbeitnehmer und Organisationen tiefgreifend verändert. (Baitsch, 1999) Mit den raschen Organisationsveränderungen hat ein Paradigmawechsel im Arbeitsverhältnis und demzufolge auch beim impliziten und expliziten Arbeitsvertrag stattgefunden. (Grote, 1999, S. 1-2; Berner, 1999, S. 45-49) In der neuen Arbeitsbeziehung zeichnen sich nach Berner (1999) drei wesentliche Faktoren ab, nämlich Flexibilität, Arbeitsplatzsicherheit und Eigenverantwortung.

Die Flexibilität bezieht sich einerseits auf die verändernden Arbeitszeiten. Der zukünftige Arbeitnehmer kann zur gleichen Zeit in verschiedenen Organisationen beschäftigt sein. Er muss sich auch gegenüber der Arbeit flexibel zeigen. So arbeitet er zum Beispiel in einer Organisation als Projektleiter, in einer anderen als Arbeitnehmer oder Springer. Mit diesen unterschiedlichen Tätigkeiten ist eine lineare Karriereentwicklung nicht mehr möglich, aber auch nicht mehr gefragt. Der Mitarbeiter muss bezüglich seiner Managementfähigkeiten Flexibilität zeigen. (Baitsch, 1999; Holenweger, 1999)

Weiter gehört die Arbeitsplatzsicherheit der Vergangenheit an, es gibt keine langfristige Beschäftigungssicherheit mehr. Die Arbeitnehmer sind nur so lange in der Organisation angestellt, als diese von ihnen profitieren kann. Jeder Arbeitnehmer muss selbstverantwortlich um seine persönliche Arbeitsmarktfähigkeit bemüht sein, das heisst, dass er sich auch um die eigene Weiterentwicklung kümmern muss. In Zukunft werden individuelle Fähigkeiten und Kenntnisse mehr Gewicht haben. (Winkler, 1999)

Jeder Arbeitnehmer muss sich heute als „Einzelunternehmer“ betrachten und stets bemüht sein, seine Dienste und Leistungen optimal zu verkaufen. Auf dem Arbeitsmarkt sind somit Arbeitnehmer mit der Haltung von Selbständigen gefragt. (Winkler, 1999)

Anwendung. Die Beschreibung des alten und des neuen psychologischen Arbeitsvertrages zeigt, weshalb die Verbleibenden mit ihrer neuen Arbeitssituation Mühe bekunden und mit vielfältigen Gefühlen auf eine Restrukturierung reagieren. Mit dem Entscheid zum Personalabbau löst das Unternehmen den alten psychologischen Arbeitsvertrag, welchen es mit seinen Arbeitnehmern Jahrzehnte lang pflegte, einseitig auf. Dieser überraschende Akt der Geschäftsleitung führt unweigerlich zu negativen Reaktionen der Verbleibenden. Restrukturiert ein traditionelles Unternehmen das erste Mal, so sind die Reaktionen und Gefühle der Verbleibenden umso grösser und heftiger. Betrachtet man den rasanten Wandel und technologischen Fortschritt der nationalen und internationalen Wirtschaft, so erkennt man den unaufhaltsamen Trend zu neuen Arbeitsverhältnissen und Formen von Arbeitsverträgen. (Berner, 1999, S. 45-49)

Die systemische Organisationsentwicklung geht von der Hypothese aus (vgl. z. B. Baumgartner et al., 2000, S. 20-25), dass die Problematik der Verbleibenden entschärft werden kann, wenn man sie von Anfang an in den Veränderungsprozess einbezieht.

2.4. Prozessuale Modelle

Dieser Abschnitt behandelt das Transition-Modell von Bridges (Abschnitt 2.4.1), die Reaktionstypen nach Noer (Abschnitt 2.4.2) und die Interventionsebenen nach Noer (Abschnitt 2.4.3).

2.4.1. Das Transition-Modell von Bridges

Bei Restrukturierungen erhalten gekündigte Mitarbeiter in der Regel sehr viel Unterstützung. Die Verbleibenden, von deren Einsatz, Know-how und Motivation die Zukunft des Unternehmens abhängt, erhalten in der Veränderung wenig bis gar keine Aufmerksamkeit. Dieser Zustand von mangelnder Kommunikation kann für die Organisation, deren Verbleibende und Projekte verheerende Folgen haben. Das Transition-Management nimmt sich auch den Verbleibenden an. Bridges entwickelte dafür sein Transition-Modell, das auf dem Unterschied zwischen Change und Transition (S. 80) beruht. Eine Veränderung ist immer eine wechselseitige Beziehung zwischen einem Change und einer Transition. Es gibt keine organisationale Veränderung, die nicht von Transition begleitet wird.

- Der Change ist ein Ereignis, zum Beispiel eine Restrukturierung, welche situationsabhängig ist und von der Organisation initiiert wird. Mit dem Change ändern sich die Arbeitsbedingungen der Verbleibenden.
- Die Transition bezeichnet die allmähliche psychische Umstellung, die innerlich abläuft, während sich der Verbleibende an die Veränderungen anzupassen versucht. Die Transition der Verbleibenden benötigt oft viel mehr Zeit als die Veränderung der Organisation.

Bridges verlangt, dass sich das Management in einer Veränderung nicht nur um die Aspekte des Change, sondern auch um die dadurch bei den Verbleibenden ausgelösten Reaktionen kümmert. Die Herausforderung der Veränderung liegt nicht bei der Ausübung von Zwang und Macht in einer Organisation, sondern im erfolgreichen Steuern der inneren Umstellung der Verbleibenden, der Transition. Wenn der psychischen Seite der Veränderung nicht genügend Bedeutung geschenkt wird, tragen die Verbleibenden die eigentliche Veränderung nicht mit. (Berner, 1998, S. 16–17, 108–109; Honegger, 2000; Jost, 1998, S. 128–130)

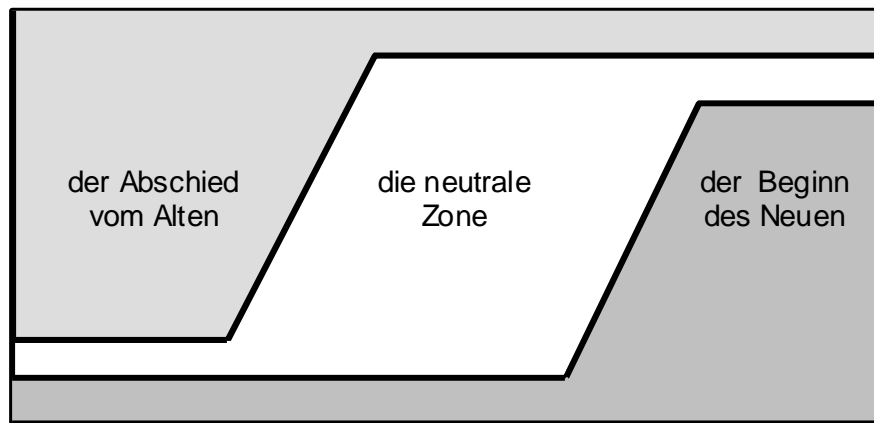


Abbildung 3 Die drei Phasen des Transition-Modells von Bridges

Quelle: Bridges, 1991, S. 70

Das Transition-Modell von Bridges enthält die folgenden drei Phasen (Abbildung 3):

- **1. Phase: Abschied vom Alten.** Die Transition beginnt mit einem Ende, nämlich mit der Umgestaltung der alten Organisation. Die psychologische Bewältigung des Wandels beginnt mit dem Abschied des Alten und Vertrauten. Damit die Verbleibenden die alte Organisation loslassen können, soll dieser Abschied gebührend mit Ritualen gefeiert werden. Für die Verbleibenden ist diese Zeit der Neuorientierung sehr wichtig, denn damit haben sie die Möglichkeit, ihre lieb gewordenen und gewohnten Arbeits- und Verhaltensweisen abzustreifen, um neue anzunehmen und zu lernen.
- **2. Phase: Die neutrale Zone.** In der neutralen Zone zwischen der Vergangenheit und der Zukunft haben der Verbleibende und die Organisation Zeit für das Entwickeln von kreativen Ideen und das Umsetzen von Visionen. Der Verbleibende erhält in dieser Phase genügend Zeit, sich psychologisch auf die Zukunft der Organisation vorzubereiten. Diese Mittelphase stellt die wichtigste Phase des Modells dar. Man kann im Voraus nicht sagen, wie lange sie dauern wird. Wer die neutrale Phase vorzeitig abbricht, beeinträchtigt nicht nur die Veränderung, sondern auch die Gelegenheit, kreativ aktiv zu werden.
- **3. Phase: Der Beginn des Neuen.** Viele Organisationen wollen eine Veränderung gleich mit einem Neuanfang einleiten. Dies funktioniert in der Regel nicht, weil die Verbleibenden, die von der Veränderung betroffen sind,

nicht, weil die Verbleibenden, die von der Veränderung betroffen sind, diese nicht mittragen, sondern oft mit einem enormen Widerstand reagieren. Verbleibende, welche von einer Veränderung betroffen sind, müssen die Möglichkeit haben, sich gründlich von der alten Situation verabschieden und weiter eine neutrale Zone durchlaufen zu können. In diesen Phasen können sie sich psychisch auf die Zukunft vorbereiten und sind bereit, das Unbekannte ohne Widerstand anzunehmen und zu bewältigen. Verbleibende, welche die beiden ersten Phasen erfolgreich durchlaufen haben, erreichen in der dritten Phase eine positive Einstellung zu einem Neubeginn.

Mit dem Abschluss einer gut organisierten Transition sind die Verbleibenden bereit, die neuen Arbeits- und Verhaltensweisen anzuwenden und zu verinnerlichen. Sie werden wieder wie vor der Restrukturierung motiviert und ergebnisorientiert arbeiten. Versucht ein Change-Management ohne professionelles Transition-Management auszukommen, so riskiert es, den unternehmerischen Erfolg durch die Reorganisationsmassnahmen zu gefährden. (Berner, 1999, S. 108-111; Honegger, 2000)

Anwendung. Das Transition-Modell von Bridges lässt sich wie folgt auf die Problematik der Verbleibenden anwenden: (Baumgartner et al., 2000, S. 20-25; Berner, 1999, S. 112-118; Heckhausen, 1989, S. 133-135; Frei, Hugentobler, Alioth, Duell & Ruch, 1993, S. 156-157; Müri & Schmid, 1998, S. 62-72, 203-217; Ulich, 1994, S. 449-453)

- **1. Phase: Der Abschied vom Alten.** Bevor die Verbleibenden ihre Ressourcen wie Motivation, Leistungsfähigkeit und Kreativität für die neuen Aufgaben, Ziele und Werte des neuen Unternehmens voll zur Entfaltung bringen können, müssen sie sich gründlich und gebührend vom alten, erfolgreichen Unternehmen verabschieden können. Diese Verabschiedung stellt sicher, dass sich die Verbleibenden emotional endlich vom alten Unternehmen und seinem Wertesystem lösen können. Bridges warnt das Management vor einem „Marathon-Effekt“. Da die Geschäftsleitung gegenüber den Verbleibenden einen Informationsvorsprung hat, kann sie mit der persönlichen Transition bereits früher beginnen als die Verbleibenden. Der Geschäftsleitung fehlt dann oft das nötige Verständnis, dass die Verbleibenden mit ihrer

Transition noch nicht so weit wie sie selbst sind. Bridges schlägt für ein erfolgreiches Bestehen dieser Phase folgende Regeln vor:

- o Das Unternehmen soll mit einer Zeremonie das Ende des alten Unternehmens besiegeln. Solche Rituale helfen den Verbleibenden beim Abschied von überflüssig gewordenen Aktivitäten, Regeln und Werten.
 - o Die Verbleibenden dürfen öffentlich Trauern und Wut zulassen. Wenn Verbleibende das erste Mal eine Restrukturierung in einem traditionellen Unternehmen miterleben, dann verlieren sie nicht nur ihre Arbeitskollegen, sondern auch die eigene Arbeitsplatzsicherheit des alten Unternehmens. Weiter müssen sie ihre verinnerlichten Arbeits- und Verhaltensweisen aufgeben.
 - o Die Geschäftsleitung wird angehalten, die Verbleibenden über verschiedene Kanäle (z. B. Informationsveranstaltungen, Intranet, Anschlagbrett, Hauszeitung) immer wieder zu informieren, auch wenn die Informationen redundant sind.
 - o Weiter soll mit der erfolgreichen Vergangenheit des Unternehmens respektvoll umgegangen werden. Aufgrund der neuen Ausrichtung des Unternehmens besteht die Gefahr, dass die vergangenen sehr erfolgreichen Leistungen der Verbleibenden vergessen werden. Tritt dieser Umstand ein, entsteht ein Widerstand der Verbleibenden gegen die Transition. Denn es darf nicht vergessen werden, dass in der Vergangenheit des Unternehmens die Verbleibenden sich persönlich sehr für das Wohl des Unternehmens einsetzten.
- **2. Phase: Die neutrale Zone.** In dieser kritischen und schwierigen Phase muss die Geschäftsleitung den Verbleibenden gegenüber vor allem Wertschätzung zeigen und ihnen das Gefühl geben, dass sie für das Fortbestehen des Unternehmens sehr wichtig sind. In dieser Phase benötigen die Verbleibenden genügend Zeit, um mit den vielen Unsicherheiten umzugehen und sich an die neue Unternehmenssituation gewöhnen zu können. Die Geschäftsleitung muss den Verbleibenden ausserdem ihre Vision, die neuen Ziele und Pläne sowie wenn möglich die Arbeitsbeschreibungen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen des neuen Unternehmens vermitteln. Bridges schlägt für diese Phase folgende Regeln vor:

- o Die Geschäftsleitung muss die Notwendigkeit der neutralen Phase den Verbleibenden erklären und kommunizieren, da die Verbleibenden von der Geschäftsleitung erwarten, direkt vom alten zum neuen Unternehmen geführt zu werden.
- o In dieser Phase dürfen die Verbleibenden mit all ihren persönlichen Fragen und Unsicherheiten nicht alleine gelassen werden. Die Geschäftsleitung ist aufgefordert, gemeinsame Veranstaltungen mit den Verbleibenden durchzuführen. Weiter soll das Thema Transition in der Hauszeitung und im Intranet eingehend behandelt werden. Das Aufbereiten dieses Textmaterials zu dem Thema kann zum Beispiel von einer Arbeitsgruppe, welche von den Verbleibenden und der Geschäftsleitung bestimmt wird, erfolgen.
- o Die neutrale Zone bietet Gelegenheit für verschiedene Aktivitäten für die Zukunft des neuen Unternehmens, zum Beispiel die Wiederaufnahme von Techniken zur Förderung von Innovationen und Experimenten, für Personalentwicklungsmassnahmen wie Job-Enlargement, Job-Enrichment und Job-Rotation (Definitionen im Glossar S. 80), das Installieren eines betrieblichen Vorschlagswesens, eines neuen Anreizsystems oder neuer Arbeitszeitmodelle. Auch hier sollten verschiedene Arbeitsgruppen, welche Ideen und Lösungen für das neue Unternehmen suchen, zum Einsatz kommen.
- **3. Phase: Der Beginn des Neuen.** Das neue Unternehmen kann nur dann für Geschäftsleitung und Verbleibende erfolgreich beginnen, wenn eine gründliche Abschiedsnahme vom alten Unternehmen geschehen ist und sie sich genügend Zeit für das Verarbeiten der psychischen Unsicherheiten sowie für das Erarbeiten neuer Ideen für das neue Unternehmen in der neutralen Zone genommen haben. Mit dem Beginn dieser Phase entstehen für die Verbleibenden und die Geschäftsleitung neue Rollen, Beziehungen und Verhaltensweisen. Die Aufbau- und Ablauforganisation hat sich verändert. Die neue Vision, die neue Kultur und die veränderten Grundregeln der Zusammenarbeit verändern das ganze Unternehmen. Mit dieser Phase des Neubeginns ist die Transition vollständig. Bridges erachtet für diese Endphase der Transition folgende Regeln als notwendig:

- o Die Geschäftsleitung muss den Verbleibenden immer wieder klarstellen, welche Schwierigkeiten aufgetreten sind und weshalb sich ein Stellenabbau aufdrängt.
- o Den Verbleibenden muss eine möglichst klare Zukunftsvision für das Unternehmen kommuniziert werden.
- o Ein klar verständlicher Plan soll die Schritte in Richtung der angestrebten Zukunft aufzeigen. Dieser Transition-Plan ist mit dem Plan für den betriebswirtschaftlichen Change nicht identisch. Er beschreibt detailliert und personenorientiert, was sich wann für wen verändern wird. Er erläutert, wo und wann Informationen und Ausbildungen erhältlich sind und wie ein Beitrag zum Planungsprozess geleistet werden kann.
- o Eine weitere Voraussetzung für einen nachhaltigen Veränderungserfolg ist der Einbezug der Verbleibenden in den Veränderungsprozess. Die Geschäftsleitung muss ihr Führungsverständnis im Sinne des Coach-Stils ändern, das heisst begleiten, animieren und Feed-back geben. (Müri & Schmid, 1998, S. 62-72) Damit die Arbeitsgruppen des Restrukturierungsprojekts optimal arbeiten können, sollen sie auf Grund der Reaktionstypen von Noer (Abschnitt 2.4.2) zusammengesetzt werden. Die Verbleibenden erhalten so Einblick in die Probleme, mit welchen sich das Unternehmen beschäftigen muss, und können die Entscheide der Geschäftsleitung besser verstehen. Künftige Unternehmensentscheide, die von den Verbleibenden erarbeitet und unterstützt werden, lassen sich rasch und einfach umsetzen. Indem die Verbleibenden zum aktiven Mitarbeiten an Unternehmensproblemen und -zielen befähigt werden, ändert sich auch ihre Einstellung. Mit einem Anreizsystem kann man diese Einstellungsveränderung positiv verstärken.

2.4.2. Die Reaktionstypen nach Noer

Noer (1993, 1998) teilt die Verbleibenden in einem Veränderungsprozess anhand ihres Verhaltens in vier *Reaktionstypen* ein (Tabelle 3). Diese Theorie basiert auf seinen Erfahrungen als Organisationsberater in Fusionen und Restrukturierungen. Die Unterscheidung erfolgt einerseits anhand der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Verbleibenden, andererseits anhand ihrer Zufriedenheit mit Veränderungen und ihrer Lernbereitschaft. Das Modell hilft bei der Konzeptualisierung der dynamischen Kräf-

te, die das Lernen und die Veränderung im Team und in der Organisation vorantreiben. Jeder Verbleibende geht mit Veränderungen anders um: Die einen können ihre Kompetenzen rasch an neue Situationen anpassen, andere haben Mühe damit.

Tabelle 3 Die vier Reaktionstypen nach Noer

Quelle: Noer, 1998, S. 31

Lernfähigkeit Veränderungsfähigkeit	HOCH	Der Verschanzte klammert sich an eingefahrene Wege. hohe Lernfähigkeit, geringe Lernbereitschaft	Der Lernende packt zu und entwickelt sich weiter. hohe Lernfähigkeit, hohe Lernbereitschaft
	GERING	Der Überwältigte zieht sich zurück und weicht aus. geringe Lernfähigkeit, geringe Lernbereitschaft	Der Angeber schlägt Schaum, hochmotiviert aber substanzlos. geringe Lernfähigkeit, hohe Lernbereitschaft
		Zufriedenheit mit Veränderungen	HOCH
		Lernbereitschaft	

Anwendung. Die Kenntnis der Reaktionstypen der Verbleibenden hilft, angepasste Förderungsmassnahmen zu ergreifen, insbesondere bei der Zusammenstellung von Teams und Projektgruppen. Die Zusammenarbeit in einem Team hängt vom Teamgeist ab und basiert auf gemeinsamem Lernen. Organisationen und ihre Mitarbeiter werden künftig vermehrt von Veränderungen betroffen. Dies erfordert eine Führungskultur, die Veränderungen und Entwicklungen erlaubt. Das Management muss seine Mitarbeiter und Kader befähigen, selbstverantwortlich zu lernen. Die Organisation muss sich zum kollektiven Lernen bewegen. (Baumgartner et al., 2000, S. 20-21, S. 28-30, Noer, 1998, S. 19-117, 142-161)

2.4.3. Die Interventionsebenen nach Noer

Noer (1998, S. 241-243) entwickelt ein vierstufiges Modell als Bezugsrahmen für aktives Handeln in Veränderungsprozessen von Organisationen:

- **1. Ebene: Prozessinterventionen** befassen sich mit dem Veränderungsprozess der Organisation.
- **2. Ebene: Trauerinterventionen** richten sich an die Menschen in der Organisation und helfen ihnen im Umgang mit ihren Gefühlen.

- **3. Ebene: Bestärkungsinterventionen** wollen den Betroffenen zum Durchbruch verhelfen und ihr Lernen bestärken.
- **4. Ebene: Systeminterventionen** dienen dazu, die neue Wirklichkeit zu festigen.

Die 1. und 2. Ebene umfassen Übergangsvorgänge. Die Interventionen der 3. und 4. Ebene wirken eher langfristig.

2.5. Management-Werkzeuge

Dieser Abschnitt behandelt Anreizsysteme (Abschnitt 2.5.1), Controlling (Abschnitt 2.5.2) und Monitoring (Abschnitt 2.5.3).

2.5.1. Anreizsysteme

Mit einem bewussten Einsatz eines Anreizsystems kann das Leistungsverhalten und die Leistungsbereitschaft sowie die Veränderungswilligkeit der Verbleibenden nachhaltig beeinflusst werden. Ein Anreizsystem besteht immer aus zwei Komponenten, einer materiellen und einer immateriellen. Die materielle oder monetäre Komponente beinhaltet die direkte Vergütung wie das Gehalt, Prämien und Sozialversicherungsbeiträge. Weiter gehören die Elemente Erfolgsbeteiligungen und Sozialleistungen wie Lebensversicherung, Essenszuschüsse, Firmenwagen zur Privatnutzung zu diesen monetären Anreizen, Prämien im Rahmen des Vorschlagswesens (Mitarbeiterbriefkasten). Zur zweiten immateriellen oder nicht-monetären Komponente gehören die Arbeitsplatzsicherheit, Führungsstil, Information und Kommunikation, Betriebsklima, Arbeitsplatzeinrichtung, aber auch die Personalentwicklung und die Karriereplanung. In einer Restrukturierung verschlechtert sich in der Regel das Anreizprofil vor allem im immateriellen Bereich. Um dieser Verschlechterung entgegenzuwirken, ist es ratsam, kompensatorische Anreize wie Arbeitsplatzgarantien, interessante Arbeitsinhalte, alternative Laufbahnformen oder im Falle eines weiteren Arbeitsplatzabbaus Outplacement-Massnahmen bereitzustellen. In Restrukturierungen lässt manchmal das Verhalten von Verbleibenden zu wünschen übrig. Mit einem attraktiven Anreizsystem kann einem unerwünschten Verhalten erfolgreich entgegen gewirkt werden. Durch gezielte Entwicklungsmassnahmen und mit einer geschickt eingesetzten Informations- und Kommunikationspolitik kann der Einfluss der Geschäftsleitung in der Restrukturierung gestärkt werden. Damit diese Massnahme ge-

messen werden kann und einer allfälligen Abweichung entgegengewirkt werden kann, muss das Anreizsystem mit einem Controlling verbunden werden. Eine positive Verhaltensakzeptanz der Verbleibenden kann erzielt werden, wenn die Anreize auf sie genügend attraktiv wirken und jene mit einem leistungsfähigen Controlling gekoppelt sind. Mit dem Einsatz einer qualifikationsorientierten Entlohnung als monetärem Anreiz oder einer qualifikationsbasierten Beförderung als nicht-monetärem Anreiz kann die Wandlungsfähigkeit der Verbleibenden wirksam erhöht werden. (Becker, 2000, S. 299-307)

2.5.2. Controlling

Damit ein Managementprozess seine Ziele erreichen kann, muss der Informationsfluss geschlossen werden. Durch das Controlling erhält der Manager Informationen über den Istzustand, die er mit den Sollvorgaben vergleicht, um die Ziele anpassen und neue Massnahmen treffen zu können.

Dementsprechend gehören auch zum Change- und zum Transition-Management ein entsprechendes Change- und Transition-Controlling. Es handelt sich dabei um wichtige Querschnittsaufgaben, die organisatorisch geregelt werden müssen. Das Controlling einer Veränderung sammelt Informationen über den Ablauf und den Stand des Projekts mit seinen Teilprojekten und bereitet sie auf. Das geht von der Zielerreichung, Termineinhaltung über einfach zu erfassende Zahlen wie Fluktuationsrate bis zu aufwändigen Erhebungen mit Fragebogen und Interviews zur persönlichen Situation von Betroffenen. (Bach & Brehm, 2000, S. 327-361)

2.5.3. Monitoring

Monitoring ist ein Frühwarnsystem, um relevante Veränderungen und Trends im unternehmerischen Umfeld zu erkennen. In der Regel wird es von ausgewählten Vorgesetzten des Unternehmens betrieben. Dieses Werkzeug empfiehlt sich vor allem für den Aufbau des neuen Unternehmens. Ausgewählte Vorgesetzte treffen sich in regelmässigen Abständen und tauschen Erfahrungen über die ihnen wichtig erscheinende Themen aus. Mit jedem Austausch wird die Sensitivität für Veränderungen erhöht. (Heer, 1999, S. 44-45)

3. Methode

Dieses Kapitel beschreibt die Ziele (Abschnitt 3.1), die Datenerhebung (Abschnitt 3.2) und die Auswertung (Abschnitt 3.3) der Untersuchungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

3.1. Ziel

Die Untersuchungen gehen von der Überlegung aus, dass es für die Definition von Förderungsmassnahmen für Verbleibende wichtig ist, die Situation und das Befinden der Verbleibenden zu kennen.

Ziel der Untersuchungen ist es, qualitativ und quantitativ zu beschreiben, wie Verbleibende mit Gefühlen, Verhalten und Einstellungen in einem Restrukturierungsprozess reagieren.

3.2. Datenerhebung

Da es im deutschsprachigen Raum noch kaum publizierte Fallbeschreibungen zu Förderungsmassnahmen für Verbleibende gibt, wird das Thema im untersuchten Betrieb in Form einer *Feldstudie* (Flick, von Kardorff, Keupp, von Rosenstiel & Wolff, 1991, S. 58-59; Mayring, 1999, S. 39-42) angegangen. Die Untersuchung der Situation der Verbleibenden soll also im natürlichen Kontext erfolgen, um Verzerrungen durch Eingriffe der Untersuchenden möglichst zu vermeiden. (S. 40)

Die Datenerhebung erfolgt einerseits mit einer Umfrage und andererseits mit Interviews mit ausgewählten Verbleibenden und mit den beiden Geschäftsführern.

3.2.1. Umfrage

Erhebungsmethode. Die Umfrage erfolge mit einem Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen.

Ziele. Das Ziel der Umfrage ist, quantitative Angaben zu den Gefühlen und Reaktionen der Verbleibenden zu erhalten.

Im ersten Teil werden die gleichen Fragen zur Arbeitssituation sowohl für den Zeitpunkt vor einem Jahr (bevor die Restrukturierung offiziell angekündigt war) als auch für den aktuellen Zeitpunkt gestellt. Der zweite Teil erfragt die Einstellung des

Verbleibenden zur Restrukturierung und zu seinem Arbeitsplatz. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Fragen; der genaue Wortlaut der Fragen erscheint im Abschnitt 3.3.1 in kursiver Schrift.

Tabelle 4 Überblick über den Fragebogen

Thema	Fragen
Arbeitssituation vor einem Jahr	1a/2a Arbeitsplatzzufriedenheit
Arbeitssituation heute	1b/2b Arbeitsauslastung
	1c/2c Aufstiegschancen
	1d/2d Teamzusammenarbeit
	1e/2e Teamleistung
	1f/2f Stresssymptome
Reorganisation	3 Einsatzbereitschaft
	4 Beiträge der Mitarbeiter
Arbeitsplatz	5 Arbeitsplatz in einem Jahr
	6 Stellenwechsel
	7a/b persönliche Probleme
	8 Massnahmen des Unternehmens

Durchführung. Der Fragebogen wurde mit einem Begleitbrief allen Verbleibenden im Unternehmen abgegeben.

Von 31 verteilten Fragebogen kamen 21 zurück, davon einer leer. Die ausgefüllten Fragebogen (n=20) entsprechen einer Beteiligung von 68 %.

- *Alter:* 15 % der Antwortenden sind zwischen 31 und 40 Jahre alt, 30 % zwischen 41 und 50 Jahre alt, 40 % zwischen 51 und 60 Jahre alt. 15 % der Antwortenden haben keine Angaben über ihr Alter gemacht.
- *Funktion:* 10 % der Antwortenden zählen sich zum Kader, 85 % haben andere Funktionen angegeben, 5 % haben keine Angaben über ihre Funktion gemacht.
- *Betriebszugehörigkeit:* 40 % der Antwortenden sind zwischen 1 und 10 Jahre im Unternehmen tätig, 35 % zwischen 11 und 20 Jahre, 20 % zwischen 21 und 30 Jahre. 5 % machen keine Angaben über die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit.

Der Rücklauf zeigt, dass die Verbleibenden an den Resultaten dieser Untersuchung sehr interessiert sind.

3.2.2. Interviews mit Verbleibenden

Erhebungsmethode. Die Interviews mit ausgewählten Verbleibenden werden als *problemzentrierte* Interviews durchgeführt. Mayring (1999) charakterisiert diesen Interviewtyp wie folgt: „Das problemzentrierte Interview wählt den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellungen auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen, vom Subjekt selbst formuliert, zu eruieren. Weiter setzt die Forschung an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite vorher analysiert wird. Die Interviewten werden zwar durch den Interview-Leitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren. Eine wichtige Voraussetzung dazu ist, dass eine gute Vertrauenssituation zwischen dem Interviewer und dem Interviewten entsteht.“ (Mayring, 1999, S. 51)

Ziel. Die Interviews mit Mitarbeitern haben zum Ziel, die Reaktionen der Verbleibenden im Verlauf der Restrukturierung zu erfassen und zu erfahren, bei wem sie Unterstützung suchen und erhalten.

Der erarbeitete *Leitfaden* hat folgende Struktur:

- *Einleitung:* kurze Erklärung zu Hintergrund, Ziel und Methodik der Studie; Hinweis auf Gewährleistung der Anonymität der Interview-Teilnehmer
- *Offener Teil:* Fragen ausgehend von der forschungsleitenden Frage, Themen-Auswertungsraster; ergänzende Sondierungs- und Ad-hoc-Fragen
- *Abschluss:* Dank

Durchführung. In allen Abteilungen wurden die Mitarbeiter (inkl. Kader) mündlich angefragt, ob sie sich für ein Interview von 30 bis 60 Minuten Dauer zur Verfügung stellen möchten. Auf Grund der freiwilligen Meldungen konnten zwölf Interviews vereinbart werden.

Die zwölf Interviews wurden in einem Sitzungszimmer des Unternehmens durchgeführt. Die Interviews dauerten je zwischen 30 und 90 Minuten. Sie wurden im Einverständnis mit den Interviewten auf Tonband aufgezeichnet.

Wegen der Freiwilligkeit kann die Repräsentativität der Auswahl nicht garantiert werden. Die zwölf Interviewten decken aber ein breites Spektrum an Mitarbeitern und Kadern aller Altersklassen aus allen Abteilungen des Unternehmens dar:

- *Alter:* 25 % der Antwortenden sind zwischen 31 und 40 Jahre alt, 42 % zwischen 41 und 50 Jahre alt und 33 % zwischen 51 und 60 Jahre alt.

- *Funktion:* 33 % der Antwortenden zählen sich zum Kader, 67 % haben andere Funktionen angegeben.
- *Betriebszugehörigkeit:* 42 % der Antwortenden sind zwischen 1 und 10 Jahre im Unternehmen tätig. 25 % zwischen 11 und 20 Jahre und 33 % zwischen 21 und 30 Jahre.

3.2.3. Interviews mit den Geschäftsführern

Erhebungsmethode. Auch die Interviews mit den beiden Geschäftsführern werden als problemzentrierte Interviews durchgeführt.

Ziel. Diese Interviews haben als Ziel, einerseits analog wie bei den übrigen Verbleibenden die Reaktionen der Geschäftsführer im Verlauf der Restrukturierung zu erkennen und andererseits die Aussagen der Mitarbeiter zu verifizieren und mit der Wahrnehmung der Geschäftsführer zu vergleichen. Für diese Interviews wird ein entsprechend angepasster Leitfaden verwendet.

Durchführung. Mit den beiden Geschäftsführern wurde getrennt je ein Interview von etwa 90 Minuten Dauer in deren Büro durchgeführt. Die Gespräche wurden im Einverständnis mit den Interviewten auf Tonband aufgezeichnet.

3.3. Auswertung

3.3.1. Umfrage

Die quantitative Auswertung der Fragebogen beschränkt sich auf die prozentuale Darstellung der Häufigkeiten der Antworten auf die einzelnen Fragen. (König & Volmer, 1997, S. 165, 167-170)

3.3.2. Interviews mit Verbleibenden

Die qualitative Auswertung erfolgt mit einer strukturierten Inhaltsanalyse der transkribierten Interviewaufzeichnungen nach einem Kategoriensystem. Dabei wird das sprachliche Material analysiert und reduziert. Das anfänglich auf Grund der Theorie erstellte Kategoriensystem mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierungsregeln wird in mehreren Durchläufen angepasst. (Abbildung 4) Die im ersten Durchgang in der Transkription markierten Textstellen werden in das Kategoriensystem

tem eingeordnet, bearbeitet und gezählt. (Flick et al., 1991, S. 209–213; König & Volmer, 1997, S. 161-164; Mayring, 1999, S. 91–98)

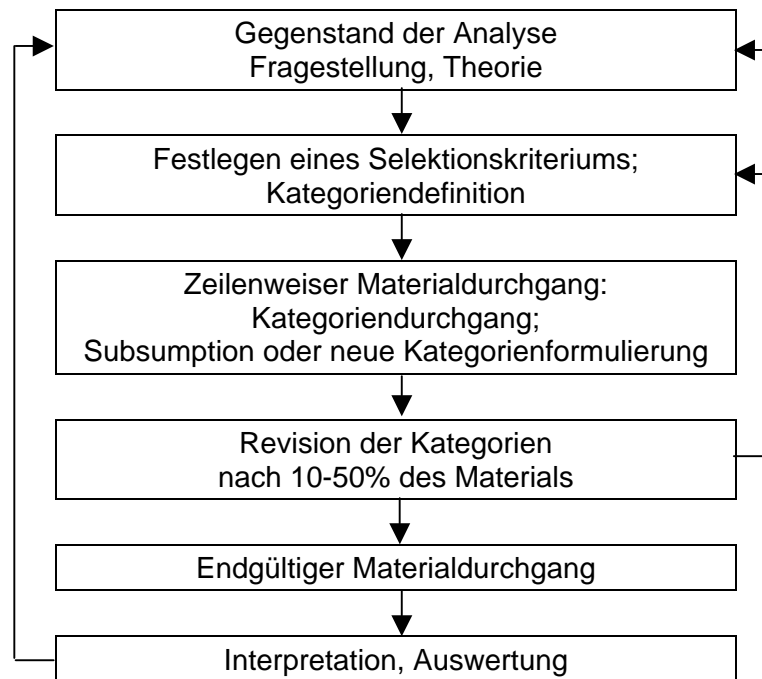


Abbildung 4 Der Ablauf der induktiven Kategorienbildung

Quelle: Mayring, 1999, S. 93

Im Rahmen der Inhaltsanalyse der Interviews mit Verbleibenden ist folgendes *Kategoriensystem* entstanden:

- Gefühle der Verbleibenden
- Reaktionen der Verbleibenden
- Information und Kommunikation
- Veränderungen der Arbeitsbedingungen
- Der neue psychologische Arbeitsvertrag
- Unterstützung für die Verbleibenden
- Ablauforganisation im Unternehmen
- Ökonomische Begründung der Restrukturierung

Die Inhaltsanalyse zeigt, wie die Verbleibenden die Restrukturierung einschätzen. Die Häufigkeiten der Antworten spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Die qualitative Auswertung gibt eine Übersicht über Problemstellen im Restrukturierungsprozess und Anhaltspunkte für die Lösungsvorschläge. (König & Volmer, 1997, S. 165)

3.3.3. Interviews mit den Geschäftsführern

Die qualitative Auswertung der Interviews mit den Geschäftsführer ist ebenfalls eine Inhaltsanalyse der transkribierten Interviewaufzeichnungen.

4. Ergebnisse

Dieses Kapitel enthält die Ergebnisse der Umfrage mit Fragebogen (Abschnitt 4.1), die Inhaltsanalyse der Interviews mit ausgewählten Verbleibenden (Abschnitt 4.2) und mit den beiden Geschäftsführern (Abschnitt 4.3) sowie als zusammenfassende Auswertung (Abschnitt 4.4) eine Übersicht der Schwachstellen und die Bestimmung der Reaktionstypen der Interviewten.

4.1. Umfrage

4.1.1. Arbeitssituation

Vorbemerkung an die Empfänger des Fragebogens: *Bitte erinnern Sie sich für die Fragen 1a-1f an Ihre Arbeitssituation vor einem Jahr (am 1.2.1999). – Bitte beurteilen Sie für die Fragen 2a-2f die heutige Situation.*

Fragen 1a/2a: *Waren / sind sie zufrieden mit der damaligen / aktuellen Arbeitssituation?* sehr zufrieden / zufrieden / weder noch / unzufrieden / sehr unzufrieden.

Die Mitarbeiter waren vor einem Jahr mit ihrer Arbeitssituation zufrieden bis sehr zufrieden. Heute sind sie mit ihrer Arbeitssituation mehrheitlich unzufrieden. (Abbildung 5)

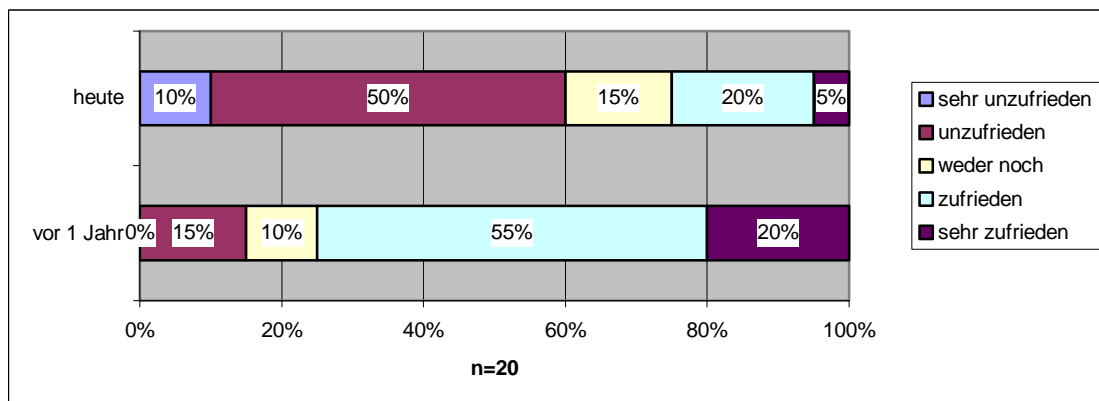


Abbildung 5 Umfrageergebnis zur Arbeitszufriedenheit (Fragen 1a/2a)

Fragen 1b/2b: *Wie waren / sind Sie mit der Ihnen zugewiesenen Arbeit ausgelastet?* nicht ausgelastet / ausgelastet / überlastet

Vor einem Jahr waren die Mitarbeiter mit der ihnen zugewiesenen Arbeit ausgelastet bis überlastet. Heute besteht eine kleine Tendenz, dass die Mitarbeiter damit überlastet werden. (Abbildung 6)

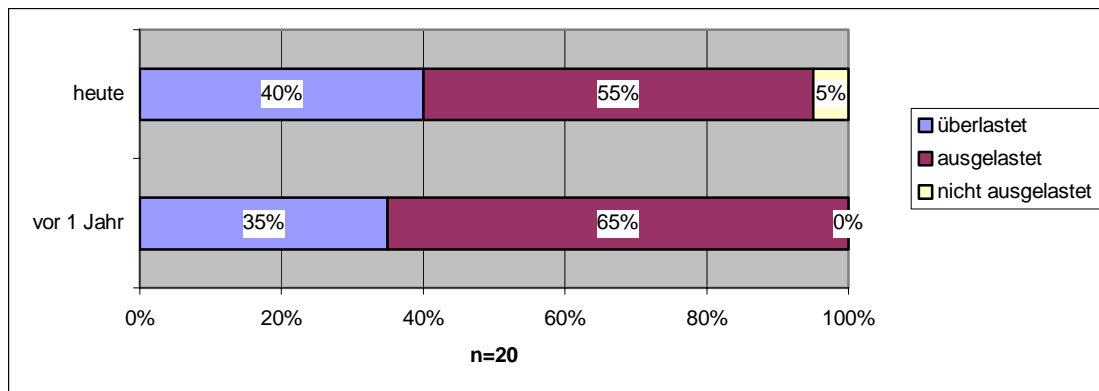


Abbildung 6 Umfrageergebnis zur Arbeitsauslastung (Fragen 1b/2b)

Fragen 1c/2c: *Glaubten / glauben Sie, innerhalb des Unternehmens aufsteigen zu können?* ja / nein / weiss nicht

Wenige Mitarbeiter glaubten vor einem Jahr, dass sie im Unternehmen aufsteigen könnten. Tendenziell hoffen heute wenige auf eine Beförderung. (Abbildung 7)

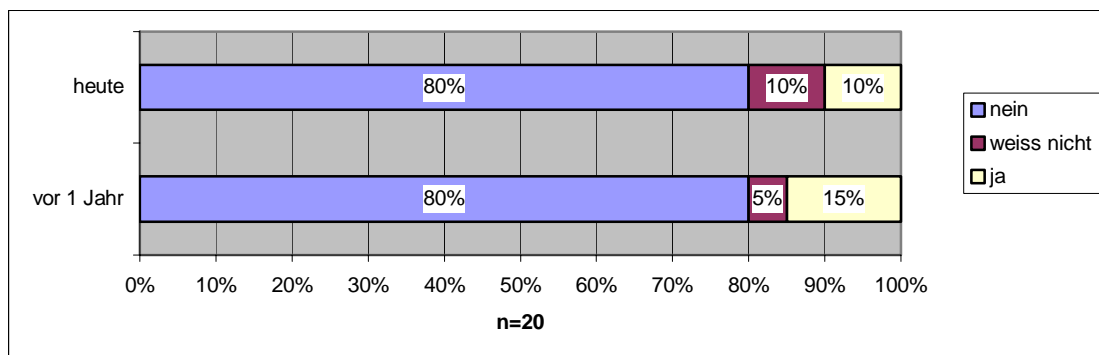


Abbildung 7 Umfrageergebnis zu den Aufstiegschancen (Fragen 1c/2c)

Fragen 1d/2d: *Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit in Ihrem damaligen / aktuellen Team?* sehr gut / gut / weder noch / schlecht / sehr schlecht

Vor einem Jahr waren die Mitarbeiter mit der Zusammenarbeit in ihren Teams zufrieden. Heute beurteilen die Mitarbeiter die Zusammenarbeit in ihren Teams etwas kritischer. (Abbildung 8)

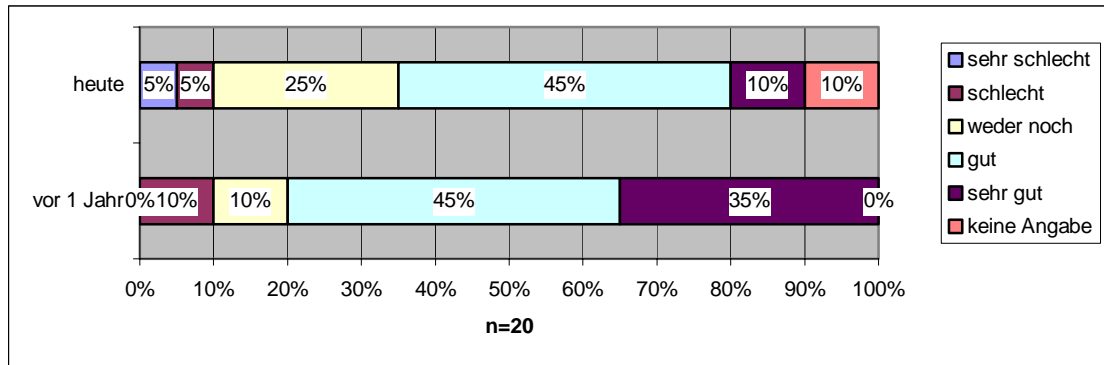


Abbildung 8 Umfrageergebnis zur Teamzusammenarbeit (Fragen 1d/2d)

Fragen 1e/2e: *Wie beurteilen Sie die Leistungsfähigkeit Ihres damaligen / aktuellen Teams?* sehr gut / gut / weder noch / schlecht / sehr schlecht

Vor einem Jahr beurteilte die Mehrheit (85 %) der Mitarbeiter die Team-Leistungsfähigkeit als gut bis sehr gut. Heute sind es noch 55 %. (Abbildung 9)

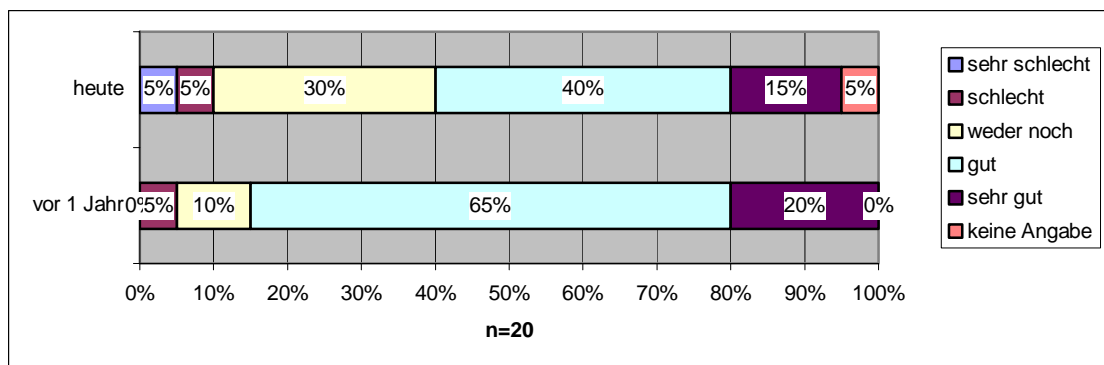


Abbildung 9 Umfrageergebnis zur Teamleistung (Fragen 1e/2e)

Fragen 1f/2f: *Litten/leiden Sie unter Stress aufgrund der damaligen / heutigen Arbeitssituation?* ja, Symptome: Schlafstörungen, Appetitmangel, andere: ... / nein

Die Mitarbeiter melden als Symptome Schlafstörungen (vor einem Jahr 6 / heute 4), Appetitmangel (1/1), Rückenprobleme (1/1), Nervosität (1/1), Unkonzentriertheit (1/-), Gereiztheit gegenüber dem Partner (1/-), Anfälligkeit für Krankheiten wie Grippe (1/-), Atmungsprobleme (-/1), Traurigkeit (-/1), Angst bzgl. eigener Zukunft (-/1), Angst bzgl. Zukunft des Unternehmens (-/1), Unwohlsein (-/1), Unzufriedenheit (-/1).

Die Mitarbeiter stufen aufgrund ihrer momentanen Selbsteinschätzung den Stress und die gesundheitlichen Problemen heute höher ein als noch vor einem Jahr. Die Symptome, welche vor einem Jahr auftraten, müssen aufgrund der heutigen Selbsteinschätzung der Mitarbeiter relativiert werden. (Abbildung 10)

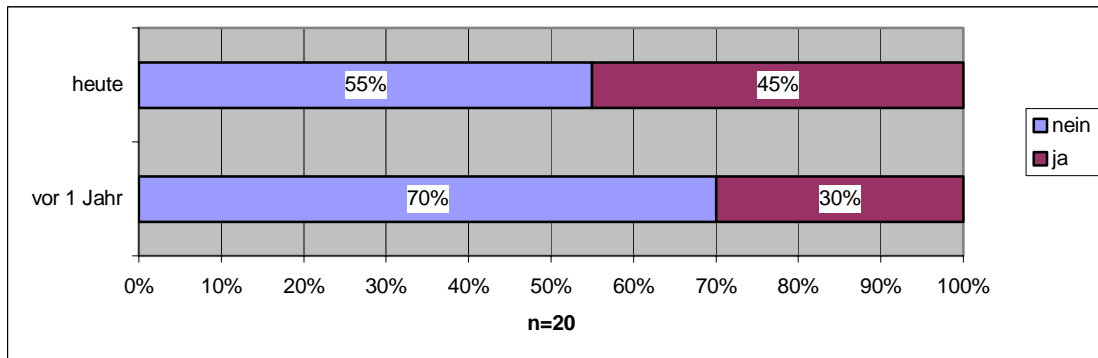


Abbildung 10 Umfrageergebnis zu Stresssymptomen (Fragen 1f/2f)

4.1.2. Reorganisation

Frage 3: *Sind Sie weiterhin bereit, sich voll und ganz für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen?* ja / nein / weiss nicht

Die Mehrheit der Mitarbeiter will sich nach wie vor für das Unternehmen einsetzen. (Abbildung 11)

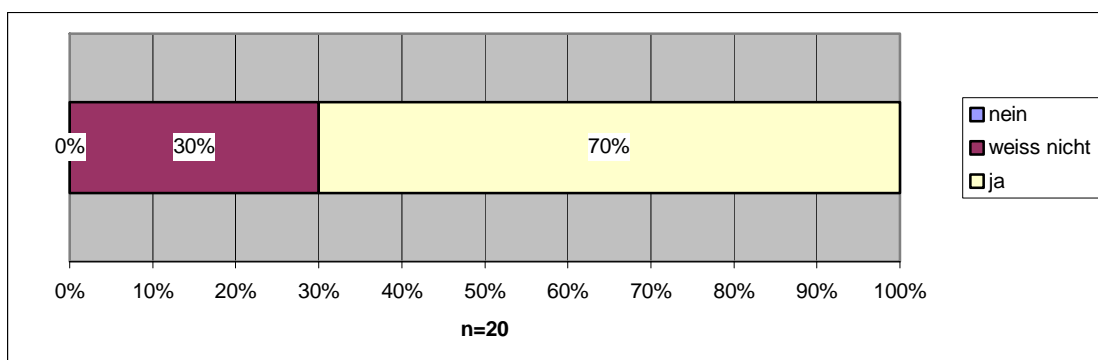


Abbildung 11 Umfrageergebnis zur Einsatzbereitschaft (Frage 3)

Frage 4: *Haben Sie konkrete Ideen eingebracht, wie das Unternehmen die Herausforderungen der Zukunft meistern kann?* ja, Ideen: ... / nein

Die Hälfte der Mitarbeiter (Abbildung 12) hat konkrete Ideen geäussert, wie das Unternehmen die Zukunft meistern kann:

- neue Aktivitäten forcieren („mehr Dampf“)
- Aktivitäten auf das neue Unternehmen und Kernkompetenzen konzentrieren
- das Unternehmen soll sich innerhalb des Konzerns profilieren
- Arbeitsleistung, Organisation, Information verbessern
- verbleibende und neue Mitarbeitende kontinuierlich informieren und schulen
- Stellenplanung
- alle Mitarbeitenden einbeziehen (z. B. mit Brainstorming)
- Unternehmenskultur gestalten (z. B. gemeinsamer Lunch)
- Ballast abwerfen; schlank werden
- Kundenwerbung
- Service / Unterhalt für andere Produkte aufbauen
- mit anderen Stellen im Konzern besser zusammenarbeiten
- intern reorganisieren
- Mitarbeitende entlassen, die wenig leisten bzw. schlechte Stimmung verbreiten
- mehr Selbstverantwortung von den Mitarbeitenden verlangen
- das Produkt X im Markt einführen

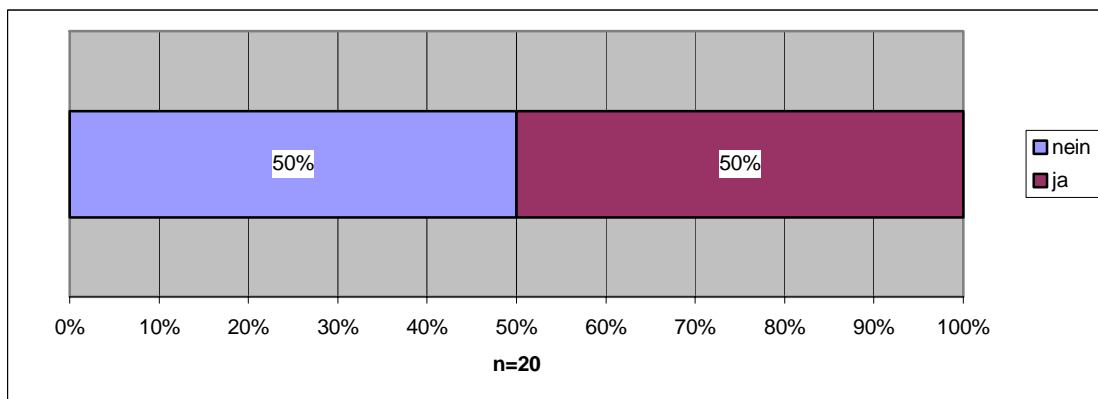


Abbildung 12 Umfrageergebnis zur Innovationsbereitschaft (Frage 4)

4.1.3. Arbeitsplatz

Frage 5: *Glauben Sie, dass Sie in einem Jahr noch im Unternehmen arbeiten werden?* ja / nein / weiss nicht

Weniger als die Hälfte der Mitarbeiter denkt, dass sie in einem Jahr noch im Unternehmen arbeiten wird; die übrigen Mitarbeiter wissen es nicht oder denken, dass sie an einem neuen Arbeitsort arbeiten werden. (Abbildung 13)

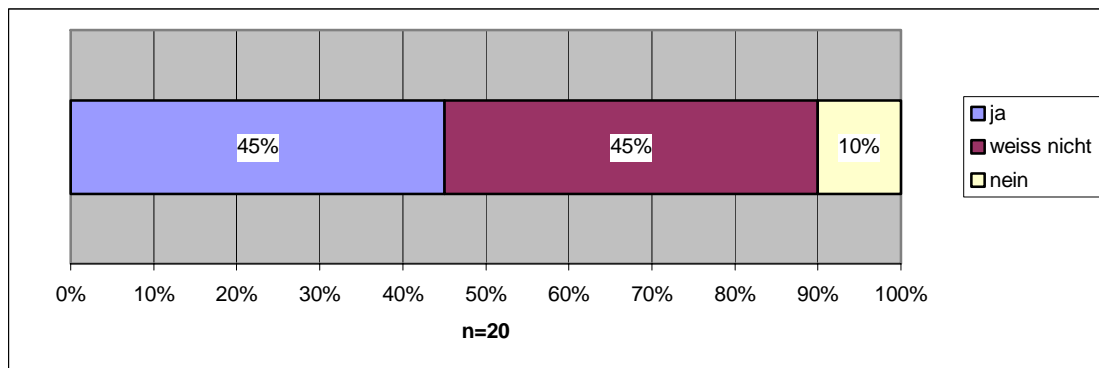


Abbildung 13 Umfrageergebnis zur Fluktuation (Frage 5)

Frage 6: *Haben Sie innerhalb des letzten Jahres daran gedacht, eine Stelle ausserhalb des Unternehmens zu suchen?* ja / nein

Einige Mitarbeiter haben sich innerhalb des letzten Jahres überlegt, eine Stelle ausserhalb des Unternehmens zu suchen. (Abbildung 14)

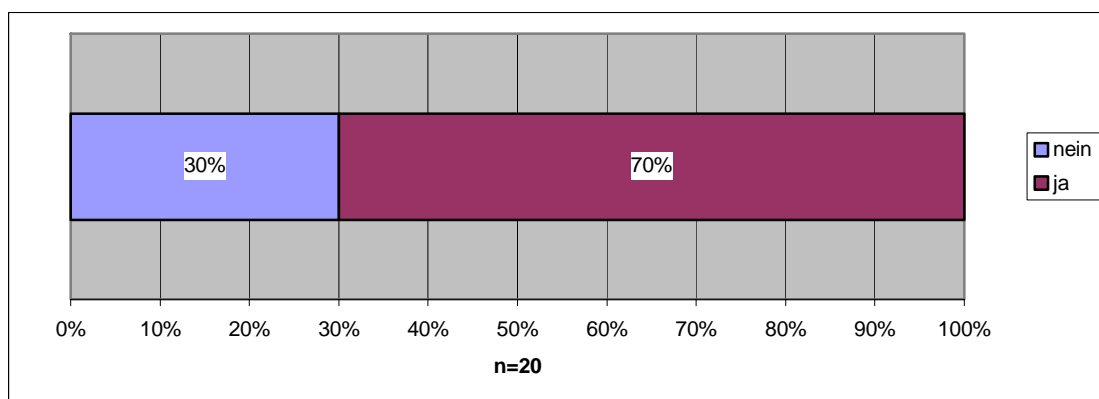


Abbildung 14 Umfrageergebnis zum Stellenwechsel (Frage 6)

Frage 7a: *Bereitet Ihnen die jetzige Arbeitssituation Probleme? Bei wem suchen Sie Unterstützung bei der Lösung dieser Probleme?* ja: Familie, Vorgesetzte, andere Bezugspersonen im Unternehmen, Gewerkschaft, Kirche, andere: ... / nein

Den meisten Mitarbeitern bereitet die jetzige Arbeitssituation Probleme. (Abbildung 15) Die Mitarbeiter suchen und erhalten Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme primär bei Familienangehörigen und Arbeitskollegen:

- Familie (11)
- Vorgesetzte (9)

- andere Bezugspersonen im Unternehmen (11)
- Freunde (3)
- Gewerkschaft
- Bekannte
- Arzt
- Arbeitnehmervertretung

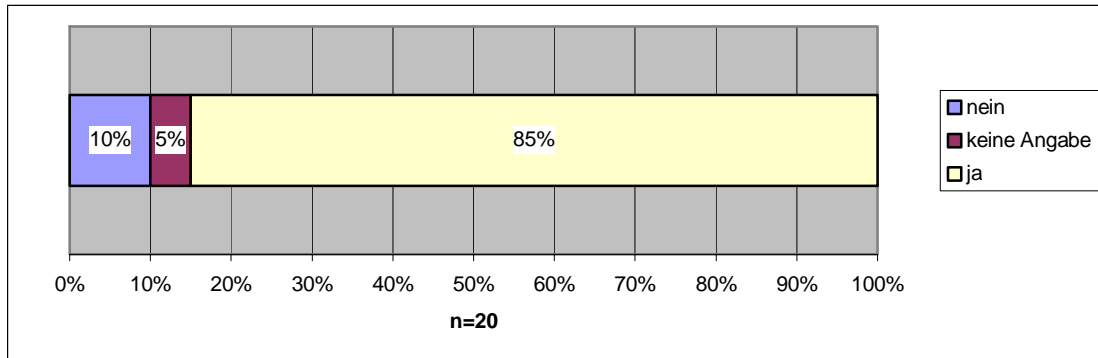


Abbildung 15 Umfrageergebnis zu persönlichen Problemen (Frage 7)

Frage 8: Was könnte das Unternehmen seinen verbleibenden Mitarbeitern anbieten, damit sie während der Personalrestrukturierung einen optimalen Arbeitseinsatz leisten können? umfassende Information, offene Kommunikation, Kurse „Umgang mit Stress“, „Motivation“, „Teamarbeit“ usw., Coaching, psychologische Betreuung, andere: ... / Es sind keine Massnahmen nötig.

Die Mitarbeiter erwarten von der Geschäftsleitung primär umfassende Information und offene Kommunikation. Sie unterbreiten ihr aber auch weitere Vorschläge zur Verbesserung ihres Arbeitseinsatzes und ihrer persönlichen Situation im Unternehmen:

- umfassende Information (20)
- offene Kommunikation (19)
- Kurse (z. B. „Umgang mit Stress“, „Motivation“, „Teamarbeit“) (3)
- Coaching (3)
- psychologische Beratung (2)
- betriebliches Arbeitsmarktzentrum
- Einbezug in die Reorganisation (z. B. Brainstorming mit Mitarbeitern)
- finanzieller Anreiz

4.2. Interviews mit Verbleibenden

Dieser Abschnitt fasst die Ergebnisse der Interviews mit Verbleibenden zusammen. Die vollständige Inhaltsanalyse ist im Anhang (S. 81) beigelegt. Die Zahlen in Klammern geben an, wie viele Interviewte diese Aussage gemacht haben.

4.2.1. Gefühle der Verbleibenden

Frage: Wie haben Sie die Personalrestrukturierung im Unternehmen persönlich erlebt? Beschreiben Sie chronologisch die Ereignisse und Ihre Gefühle dazu. (Beispiele: Euphorie wegen Erhalt der Arbeitsstelle, Hoffnung auf wieder längere Perspektiven im Unternehmen, Hoffnung auf bisher verbaute Entwicklungs- und Profilierungschancen wegen Ausscheidens von „Konkurrenten“, Schuldgefühle gegenüber gekündigten Arbeitskollegen, Wut auf das Management)

Als Reaktion auf die erste Information über die Restrukturierung nennen die interviewten Mitarbeitenden in erster Linie Erleichterung über den Erhalt des Arbeitsplatzes (5) bzw. den angebotenen, internen Arbeitsplatzwechsel (2). Einige Mitarbeiter betonen, dass das Unternehmen immer erfolgreich arbeitete (3) und verstehen deshalb nicht, warum restrukturiert wird (1). Ein paar Mitarbeiter zeigen Enttäuschung über die Restrukturierung (2). Ein Antwortender akzeptiert den Restrukturierungsentscheid, versteht aber das Vorgehen der Geschäftsleitung nicht. Ein Anderer wundert sich, weshalb die Geschäftsleitung nicht frühzeitig einen Personalstopp veranlasst hat. Ein weiterer macht darauf aufmerksam, wie viel Wissen das Unternehmen durch die Entlassungen verliert, und meint, die Geschäftsleitung müsste dies viel mehr berücksichtigen. Ein paar Mitarbeiter vermuten, dass sich die Geschäftsleitung über die Auswirkungen der Produktionsverlagerung nicht im Klaren ist (2).

Ein Mitarbeiter beklagt, dass vor der Ankündigung der Informationsveranstaltung wichtige austretende Mitarbeiter nicht mehr ersetzt wurden, und dass die Geschäftsleitung an der Informationsveranstaltung nicht genau informiert hat, wer effektiv die Kündigung erhalte. Ein weiterer berichtet, dass er vor der firmeninternen Informationsveranstaltung in einem anderen Konzernbetrieb über die bevorstehende Restrukturierung erfahren hat.

Einige Mitarbeiter empfanden die Nachricht über die geplante Restrukturierung als Schock (3), einer war nach der Informationsveranstaltung wütend auf die Geschäftsleitung.

Einige Mitarbeiter beklagen, dass sie über den Restrukturierungsprozess und die Zukunft des Unternehmens von der Geschäftsleitung ungenügend informiert werden (3). Die Mitarbeiter sind zuversichtlich, länger im Unternehmen bleiben zu können, sobald sich die Situation stabilisiert haben wird und sie erfahren werden, wie das neue Unternehmen aussehen soll (3). Einige Mitarbeiter sind gegenüber dem Wandel zuversichtlich eingestellt, weil sie diesen als Chance wahrnehmen (3).

Weil die Geschäftsleitung den Mitarbeitern wenig über die Zukunftsperspektiven des neuen Unternehmens berichtet (5) und weil sie den Sozialplan bis zum Jahre 2002 verlängert hat (2), sinkt bei einigen die Hoffnung auf eine längere Zukunft im Unternehmen. Die Mitarbeiter sind gegenüber der Geschäftsleitung zunehmend skeptisch (4) oder misstrauisch (3) eingestellt. Zwei Antwortende meinen, dass die Geschäftsleitung das Unternehmen ziellos führt. Ein Mitarbeiter beklagt mangelnde Hilfe durch die Geschäftsleitung. Nur ein Mitarbeiter äussert explizit Vertrauen gegenüber der Geschäftsleitung.

Man vermutet, dass die Geschäftsleitung wenig zu sagen hat und primär die Konzernleitung bestimmt (3). Ein Mitarbeiter meint, dass sich die Konzernleitung mit der Restrukturierung übernommen hat. Ein anderer Mitarbeiter beklagt, dass Leute aus anderen Konzernbetrieben die vom Unternehmen entwickelten Produkte gering schätzen. Ein weiterer bedauert, dass das Unternehmen an den Konzern übergang.

Einige Mitarbeiter empfinden Mitleid (6) oder Schuldgefühle (1) gegenüber den gekündigten Arbeitskollegen.

4.2.2. Reaktionen der Verbleibenden

Frage: *Beschreiben Sie Ihre Reaktionen bzgl. der Personalrestrukturierung. (Beispiel: Leistungswille und erhöhte Motivation, Entwickeln von Visionen und neuen Ideen, Fokussierung auf leistungsbestimmende und überlebenssichernde Faktoren in der Arbeit, Ablehnung von ändernden Arbeitsumständen, Stressanfälligkeit, Klagen über gesundheitliche Probleme)*

Viele Mitarbeiter wollen sich vom alten Unternehmen verabschieden und Ideen und Visionen für das neue Unternehmen entwickeln (5). Einer wünscht, dass „Ruhe“ in das Unternehmen einkehrt und nicht überraschend noch weitere Stellen abgebaut werden.

Die meisten Mitarbeiter fühlen sich gleich motiviert und leistungsfähig wie vor der Restrukturierung (8). Ein Mitarbeiter betont, dass er sein Arbeitsfeld laufend optimiert. Zwei Mitarbeiter geben an, dass sie sich bei den Vorgesetzten melden würden, wenn sie zuviel Arbeit hätten und Verstärkung benötigten. Allgemein schätzen die Mitarbeiter die interessante Arbeit (5), das gute Arbeitsklima und die gute Zusammenarbeit im Team (3).

Wenige Mitarbeiter beklagen ein schlechtes Arbeitsklima in ihrer Abteilung (2). Ein Mitarbeiter merkt an, dass vor allem von den gekündigten Mitarbeitern ein schlechtes Arbeitsklima provoziert wird.

Einige Mitarbeiter glauben, dass ihre Motivation, Leistung und Konzentration seit der Restrukturierung abgenommen hat (5). Sie klagen über Stressanfälligkeit, Nervosität, Unkonzentriertheit (4) und über zunehmende gesundheitliche Probleme (5). Umgekehrt gibt es auch solche, die weder stressanfällig noch unkonzentriert sind (2) und sich gesund fühlen (1). Gründe für abnehmende Motivation sind Zuständigkeiten (2) und unklare Arbeitsabläufe, fehlende Arbeitsmittel (1), fehlende persönliche Identifikation mit dem Unternehmen (1). Auch die Erkenntnis, wie viel Wissen das Unternehmen verliert, demotiviert (1).

Einige Mitarbeiter haben Angst, ihren Arbeitsplatz doch noch zu verlieren (3). Kündigungsgründe für Verbleibende sind Ungewissheit und Stress (4), nicht eingehaltene Versprechen (1). Ein Antwortender erwähnt, dass er von einem Kadermitarbeiter aus dem Konzern motiviert wurde, nicht zu kündigen. Wieder andere Mitarbeiter haben der Geschäftsleitung den Vorschlag unterbreitet, einen befristeten Arbeitsvertrag abzuschliessen (2).

Ein paar Mitarbeiter vermissen eine unabhängige Person, welche ein offenes Ohr für betriebsinterne Probleme hat und diese dann auch aktiv angeht (2).

4.2.3. Information und Kommunikation

Alle Mitarbeiter wünschen, dass die Geschäftsleitung offen (12) und in regelmässigen Abständen (10) über den Restrukturierungsprozess und die Zukunft des Unternehmens informiert.

Die Informationsveranstaltung bewirkte Überraschung (1) und Verunsicherung (2), weil nicht genau klar wurde, wem nun effektiv gekündigt wurde.

Viele Mitarbeiter erzählen, dass sie von der Geschäftsleitung über das neue Unternehmen informiert wurden (6). Einer ist zufrieden, weil ihn ein Konzernvorgesetzter informiert und motiviert hat. Andererseits beklagen viele, dass die Vorgesetzten wenig Zeit haben für die Kommunikation und Weitergabe von Informationen (6). Sie sind verärgert, weil sie beim Lösen von Problemen von ihren Vorgesetzten wenig bis gar keine Hilfe erhalten (3). Andere Mitarbeiter sind mit der Kommunikation und Weitergabe von Informationen des Vorgesetzten zufrieden (5) oder schonen ihn, weil dieser völlig überlastet ist (1). Ein Vorgesetzter beteuert, dass er sich um seine Mitarbeiter kümmert.

Die Mitarbeiter berichten, dass vor der Informationsveranstaltung viele Gerüchte im Umlauf waren (3). Sie beklagen, dass es von den ersten Gerüchten bis zur offiziellen Informationsveranstaltung viel zu lange gedauert habe (5). Ein paar Mitarbeiter wurden vor der offiziellen Informationsveranstaltung in anderen Zweigbetrieben des Konzerns mit den Restrukturierungsplänen des Unternehmens konfrontiert (2). Einige Mitarbeiter fühlen sich zurückgesetzt, weil sie Informationen praktisch nur über inoffizielle Wege erfahren (3). Viele Mitarbeiter sind unzufrieden, weil dies der Nährboden für negative Gefühle, Gerüchte und den weit verbreiteten Pessimismus bildet (3).

Ein paar Mitarbeiter sind verunsichert, weil sie auf inoffiziellem Weg erfahren haben, dass nochmals Mitarbeiter entlassen werden (2).

Einige Mitarbeiter beklagen, dass die Geschäftsleitung das Kader besser über das neue Unternehmen aufklären sollte (3).

Allgemein berichten die Mitarbeiter, dass der Austausch von Informationen unter den verbleibenden Mitarbeitern gut ist (5). Mitarbeiter informieren sich, indem sie Kollegen in anderen Abteilungen fragen (2). Ein Mitarbeiter beklagt, dass die Kom-

munikation und der Austausch von Informationen unter den Verbleibenden und den Gekündigten mühsam und unangenehm sei. Wenige Mitarbeiter sind enttäuscht, weil sie sehen, dass das über Jahrzehnte erarbeitete Wissen verloren geht (2).

Ein Mitarbeiter ist generell enttäuscht, wie unmenschlich heute Restrukturierungen vorgenommen werden.

4.2.4. Veränderungen der Arbeitsbedingungen

Die Mitarbeiter beklagen, dass sich die Arbeitsbelastung und der Arbeitsumfang seit der Restrukturierung stark erhöht haben (5) und sich weiter mit jedem Weggang von gekündigten Arbeitskollegen (2) nochmals erhöht. Deshalb kann die Arbeit oft nicht mit der gleichen Seriosität erledigt werden wie vor der Restrukturierung (4). So kommt es vor, dass ausgelieferte Werkteile und Geräte nicht einer ordnungsgemässen Qualitätskontrolle, nach den ISO-Normen, unterzogen werden (3). Ein Mitarbeiter beklagt, dass von Konzernbetrieben im Ausland hergestellte Werkteile oft unbrauchbar seien und aus diesem Grunde im Unternehmen nochmals mit Mehraufwand hergestellt werden müssten. Deshalb würden es ein paar Mitarbeiter begrüssen, wenn jemand im Betrieb die Funktion einer unabhängigen Ombudsfrau bzw. eines unabhängigen Ombudsmannes inne hätte. Weiter ist zu bemerken, dass die Kundenreklamationen seit der Restrukturierung stark zugenommen haben (3).

Obwohl der Arbeitsumfang zugenommen hat, haben sich die Arbeitsfelder der Mitarbeiter verändert (Job-Enlargement, Job-Enrichment) (5).

Einige Mitarbeiter finden, dass trotz der vielen Arbeit die Zusammenarbeit mit den Arbeitskollegen gut funktioniert (3). Zum Teil beklagen sie, dass die Kommunikation und die Zusammenarbeit in der Abteilung als Folge der Überlastung leiden (4). Zwei Befragte meinen, die Zusammenarbeit in ihrer Abteilung sei seit der Restrukturierung unverändert (2). Es wird der Wunsch geäussert, dass jeder nicht nur seine Arbeit am Werkstück erledigt, sondern immer auch das vollendete Werk vor Augen hat (3).

Einige Mitarbeiter wünschen, dass sich die Zusammenarbeit im Unternehmen (4) und zwischen dem Unternehmen und dem Konzernhauptsitz (3) verbessert. Ein Mitarbeiter beklagt, dass durch die Verlagerung die Abläufe komplizierter und unübersichtlicher geworden sind. Die Zuständigkeiten seien unklar und verzögerten des-

halb oft das Fertigstellen von Arbeiten (3), was wiederum Auswirkungen auf die Lieferfristen habe (1). Ein Mitarbeiter sagt, er könne keine Aufträge akquirieren, weil er genau wisse, dass er die Arbeiten nicht in der vom Auftraggeber verlangten Zeit ausführen könne.

Ein paar Mitarbeiter beklagen, dass gekündigte Mitarbeiter sie bei der Arbeit behindern (3), sie mit ihren Abfindungssummen necken (1), und dass sie in dieser Situation von der Geschäftsleitung praktisch keine Unterstützung erhalten. Ein Mitarbeiter wünscht sich als Anerkennung der Mehrarbeit eine Motivationsprämie. Ein anderer wünscht statt einer Durchhalteprämie lieber die benötigten Arbeitsmittel für die Abteilung. Jemand erzählt, dass er letztes Jahr eine Motivationsprämie erhalten habe.

Trotz einer weiteren Informationsveranstaltung ist vielen Mitarbeitern unklar, wie das Organigramm und die Struktur des neuen Unternehmens aussieht (6) und welche Produkte es noch produziert und vertritt (1). Gerne wüsste ein Mitarbeiter, wo sich sein neuer Arbeitsplatz befindet und wer seine Vorgesetzten sein werden. Einigen Mitarbeitern ist unklar, ob das neue Unternehmen per 1. Juli 2000 oder erst per 1. Januar 2001 startet (4).

4.2.5. Der neue psychologische Arbeitsvertrag

Die momentane Situation wird von einem Mitarbeiter als Chance angesehen, etwas Neues anzupacken. Zwei Mitarbeiter berichteten, dass ihnen die Geschäftsleitung eine andere Stelle angeboten hat (2). Ein anderer Mitarbeiter erzählt, dass er sofort eine neue Stelle gesucht hätte, wenn er nicht in einem so ausgezeichneten Arbeitsteam arbeitete. Ein weiterer Mitarbeiter beklagt, dass er zur Zeit zwei verschiedene Vorgesetzte hat.

Ein Mitarbeiter glaubt, dass weniger Mitarbeiter kündigen würden, wenn die Geschäftsleitung über die Restrukturierung regelmässig informieren würde.

Ein paar Mitarbeiter haben sich überlegt, ausserhalb des Unternehmens eine neue Stelle zu suchen, weil sie den Stress, den Zeitdruck und die Ungewissheit nicht mehr länger ertragen (3). Ein Mitarbeiter verlässt das Unternehmen, weil er die versprochene Tätigkeit über Monate nicht ausüben konnte. Ein anderer Mitarbeiter berichtet, dass er von einer Kündigung absehe, weil er ein gutes Gespräch mit einem

Konzernvertreter hatte. Ein weiterer Mitarbeiter sagt, dass sein Alter den Stellenwechsel erschwert.

4.2.6. Unterstützung für die Verbleibenden

Fragen: Bereitet Ihnen die jetzige Arbeitssituation Probleme? Bei wem suchen / erhalten Sie Unterstützung bei der Lösung dieser Probleme? (Beispiele: Familie, Vorgesetzte, andere Bezugspersonen im Unternehmen, Gewerkschaft, Kirche)

Was hat das Unternehmen in dieser Situation angeboten? Welche Unterstützung seitens des Unternehmens wäre hilfreich? (Beispiele: umfassende Information, offene Kommunikation, Personalentwicklung, psychologisches Betreuungsangebot)

Die Mitarbeiter erzählen, dass sie primär von ihren Familien (7), Freunden (6) und Arbeitskollegen (9) im Restrukturierungsprozess unterstützt werden.

Ein Mitarbeiter würde ein Coaching für die Restrukturierungszeit schätzen, ein anderer wiederum findet, dass diese Massnahme heute zu spät sei.

4.2.7. Ablauforganisation im Unternehmen

Die Mitarbeiter beklagen, dass die Arbeitsabläufe durch die Restrukturierung komplizierter und unübersichtlicher geworden sind (8), und dass die Zuständigkeiten nicht mehr klar definiert sind (2).

4.2.8. Ökonomische Begründung der Restrukturierung

Der Restrukturierungsentscheid hat einige Mitarbeiter sehr überrascht, weil sie keinen ökonomischen Grund dafür sehen, da die Umsätze immer erreicht wurden (3) und das Unternehmen bisher wegweisende Produkte für den Weltmarkt entwickelt hatte (1). Ein Mitarbeiter sagt, dass oft fragwürdige Statistiken als Grundlage für solche Restrukturierungs-Entscheidungen dienen.

Die Mitarbeiter sind mit ihren Arbeitskollegen und ihren Vorgesetzten mehrheitlich zufrieden (3). Dennoch würden es einige begrüssen, wenn sich die Geschäftsleitung einmal um ihr Wohl kümmern würde (2). Die Mitarbeiter finden es bemerkenswert, wie sich die Geschäftsleitung für die gekündigten Mitarbeiter einsetzt.

Ein paar Mitarbeiter wünschen sich eine klare Abgrenzung zwischen dem alten und dem neuen Unternehmen (2). Ein Mitarbeiter fragt sich, ob der Geschäftsleitung klar ist, wie das neue Unternehmen aussehen soll. Ein Mitarbeiter möchte wissen, wie viele Millionen Umsatz das neue Unternehmen erwirtschaften muss, damit es nicht aufgelöst wird.

Ein weiterer Mitarbeiter verlangt, dass die Geschäftsleitung keine Aufträge annimmt, an denen sie nichts verdient und dass sie heikle Aufgaben selbst erledigt.

Ein Mitarbeiter vermutet, dass die Konzernleitung ohne Einbezug der Geschäftsleitung über die weitere Zukunft des Unternehmens bestimmt.

4.3. Interviews mit den Geschäftsführern

Dieser Abschnitt fasst die Ergebnisse der Interviews mit den beiden Geschäftsführern zusammen.

Frage: Wie erleben Sie persönlich den Restrukturierungsprozess im Unternehmen? Beschreiben Sie chronologisch die Ereignisse und Ihre Gefühle dazu. (Beispiele: den Mitarbeitern gegenüber loyal und fair bleiben, Hoffnung auf eine längere Perspektive im neuen Unternehmen, die Restrukturierung als Chance wahrnehmen, gemischte Gefühle gegenüber der Konzernleitung, Schuldgefühle gegenüber gekündigten Mitarbeitern, einen zufriedenstellenden Übergang des alten Unternehmens zum neuen Unternehmen machen, gute Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartners anstreben)

Beschreiben Sie Ihre Reaktionen dazu. (Beispiele: Leistungswille und erhöhte Motivation, die Restrukturierung möglichst problemlos über die Bühne bringen, Entwickeln von Visionen und Ideen für das neue Unternehmen, Fokussierung auf leistungsbestimmende und überlebenssichernde Faktoren für das Unternehmen, den Restrukturierungsprozess als persönliche Herausforderung annehmen, Stress, gesundheitliche Probleme)

Die Geschäftsleitung wurde von der Konzernleitung Mitte Januar 1999 über den Restrukturierungsentscheid unterrichtet. Die Konzernleitung übertrug ihr die Aufgabe, den Restrukturierungsprozess, autonom durchzuführen. Die Geschäftsleitung berichtet, dass sie den Entscheid von ihrem geografischen Standort und von ihrer persönlichen Rolle aus nur teilweise verstehen und akzeptieren. Die Geschäftsleitung kann

sich in die Entscheidungsgrundlagen der Konzernleitung eindenken und bis auf ein paar Details die Entscheidung rational verstehen.

Die Geschäftsleitung hat anschliessend zusammen mit dem zuständigen Verantwortlichen des Konzerns die Belegschaft Ende März 1999 über die bevorstehende Restrukturierung orientiert. Dabei wurde kundgetan, dass Produktion und Entwicklung aufgehoben würden und dass die Restrukturierung in 12 bis 18 Monaten abgeschlossen sein werde.

Nach der Informationsveranstaltung hat die Geschäftsleitung sofort die Personalplanung gemacht und den betroffenen Mitarbeitern mitgeteilt. Zudem erarbeitete sie einen vertraglichen Sozialplan aus, welcher inhaltlich und materiell mit der Konzernleitung abgestimmt wurde.

Weiter arbeitete die Geschäftsleitung einen Businessplan für das neue Unternehmen aus. Dieser wurde im März 1999 vom Verwaltungsrat, im Juni 1999 von der Konzernleitung gutgeheissen. Die Konzernleitung veränderte diesen Business-Plan laufend. Sie entzog dadurch der Geschäftsleitung Kompetenzen. Die Geschäftsleitung kann keinen Einfluss auf Konzernentscheide nehmen; sie verfügt nur noch über geringe Kompetenzen. Trotz dieser Situation setzt sich die Geschäftsleitung für das Unternehmen ein.

Den gekündigten Mitarbeiter hat die Geschäftsleitung ein betriebliches Arbeitsmarktzentrum zur Verfügung gestellt. Für alle Problemfälle suchte und erarbeitete sie Lösungen und Massnahmen. Der Abbau hat bei der Geschäftsleitung verschiedene Gefühle ausgelöst. Sie erachteten als sehr schwierig, dass alle Mitarbeiter beim Verlassen des Unternehmens eine berufliche Perspektive haben würden. Die Geschäftsleitung war der Meinung, dass die Restrukturierung für viele Mitarbeiter eine positive Chance darstellt, im Sinne dass sich jeder wieder einmal mit sich selber und dem Arbeitsmarkt auseinandersetzen muss.

Frage: Bereitet Ihnen die jetzige Arbeitssituation Probleme? Bei wem suchen Sie bzw. von wem erhalten Sie Unterstützung bei der Lösung dieser Probleme? (Beispiele: Familie, Vorgesetzte in der Konzernleitung, andere Bezugspersonen im Unternehmen, Gewerkschaft, Kirche) Was hat Ihnen die Konzernleitung in dieser Situation angeboten? Welche Unterstützung von der Konzernleitung und dem Unternehmen wäre für Sie hilfreich? (Beispiele: umfassende Informationen durch die Konzernleitung,

offene Kommunikation der Konzernleitung, Personalentwicklung wie Coaching, Umgang mit Stress, Konflikten)

Die Geschäftsleitung erhält im Restrukturierungsprozess hauptsächlich von der Familie, von Kollegen im geschäftlichen Umfeld und von Freunden im privaten Bereich Unterstützung. Von der Konzernleitung erhält sie keine Unterstützung.

Frage: Wie sieht die Kompetenzverteilung zwischen dem Unternehmen und dem Konzern aus?

Die Geschäftsleiter berichten, dass das Unternehmen sich durch die Spezialisierung auf gewisse Produkte einen Namen gemacht hat. Da der Markt kleiner wurde, begann das Unternehmen für den Konzern zu produzieren. Diese Projekte waren aber defizitär. Dies hatte die Geschäftsleitung zu wenig erkannt. Die Folge davon war, dass das Unternehmen vom Konzern als wenig kompetente Produktionsstätte eingestuft wurde, obwohl die Geschäftsleitung der Konzernleitung die Hintergründe dargestellt hatte. Weil der Konzern in der Zwischenzeit sein Produktesortiment bereinigt hat, hat das auf Spezialisierung gewisser Produkte ausgerichtete Unternehmen keine Chance mehr. Deshalb hat sich auch die Beurteilung der Kompetenz verändert. Der Konzern konzentriert in der Folge seine Systemhäuser. Der Markt Schweiz schwindet; deshalb braucht es vor Ort keine grossen Kompetenzen mehr. Auf diesen Überlegungen basiert die Restrukturierung.

Frage: Hat die Geschäftsleitung ein Informations- und Kommunikationskonzept?

Es gab kein eigentliches Informations- und Kommunikationskonzept für die Restrukturierung. Den Mitarbeitern wurden die wichtigsten Schritte in einer Informationsveranstaltung kommuniziert. Die Konzernleitung hat im Januar 2000 eine gewisse Präzisierung der Richtung der Restrukturierung, vor allem bezüglich Marktbearbeitung, beschlossen. Die betroffenen Mitarbeiter wurden informiert, es wurde aber keine Veranstaltung durchgeführt. Die Mitarbeiter erfuhren viel auf inoffiziellem Weg.

Die Geschäftsleitung sieht ein Problem darin, dass die Mitarbeiter den Informationen nicht mehr vertrauen.

Frage: Hat mit der Restrukturierung ein Paradigmenwechsel im Arbeitsvertrag stattgefunden?

Die Geschäftsleitung ist der Ansicht, dass viele Mitarbeiter an Identifikationsproblemen, Zukunftsängsten und Verunsicherungen leiden. Der gefühlsmässige Arbeitsvertrag sei für viele Mitarbeiter im Moment nicht von Belang. Jeder Mitarbeiter sei irgendwie vom Abbau betroffen.

Die Geschäftsführer berichten über Mitarbeiter, die sagen, „jetzt müssen wir da durch“, und andere, die noch eher in der alten Firma verhaftet seien. Da nun in einzelnen Bereichen keine Mitarbeiter mehr vorhanden sind, müssen gewisse Verbleibende vorübergehend zusätzliche Aufgaben ausserhalb ihres Stellenbeschriebs übernehmen.

Frage: Welche Bedeutung haben die Personalentwicklung und Mitarbeiterschulung?

Die Geschäftsleitung erachtet Personalentwicklung und Mitarbeiterschulung als wichtig. Sie stellt gleichzeitig fest, dass die vom neuen Unternehmen benötigten Mitarbeiterqualifikationen von den bisherigen Mitarbeitern nur zum Teil abgedeckt werden.

Frage: Arbeitet das Unternehmen mit einem Anreizsystem? (Beispiele für monetäre Anreizsysteme: Bonus, Durchhalteprämie, Vorschlagswesen; nicht-monetäre Anreizsysteme: Aufstiegs- und Ausbildungsmöglichkeiten, Team, Betriebsklima, Führungsstil, Arbeits- und Pausenregelung, Arbeitsinhalt, Arbeitsplatzgestaltung)

Das Lohnsystem des Unternehmens hat für alle Mitarbeiter Festgehälter vorgesehen. Das Kader und die wissenschaftlichen Fachexperten haben zusätzlich ein Bonussystem. Die nicht zu dieser Mitarbeiterkategorie gehörenden Mitarbeiter erhalten vom Verwaltungsrat eine Erfolgsbeteiligung zugesprochen. Weiter werden noch Sonderprämien ausbezahlt. Bei der Höhe dieser Auszahlung spielt die individuelle Leistung des Mitarbeiters eine Rolle. Diese Zahlungen werden unabhängig von der Restrukturierung ausbezahlt.

Frage: Hat das Unternehmen für den Restrukturierungsprozess ein spezielles Führungssystem eingeführt? (Beispiele: Management-by-Objectives, Balanced Scorecard, Business-Reengineering, Führungsprinzipien)

Die Geschäftsleitung hat kein spezielles Führungssystem für den Restrukturierungsprozess eingesetzt.

Frage: Welche Bedeutung hat für Sie Wissensmanagement?

Die Geschäftsleitung zeigt sich pragmatisch und berichtet, dass sie für das Wissensmanagement nicht viel Zeit aufwendet. Die Weitergabe von Wissen gehe vor allem über Dokumente. Spezialwissen versuche man auf mehrere Personen aufzuteilen. Weiter ist der Geschäftsleitung wichtig, dass neues Wissen im Sinne eines Austauschprozesses von aussen nach innen gelangt. Der eine Geschäftsleiter bemerkt, dass er in seinen Überlegungen stark progressiv ist und dass er diesbezüglich in seinem Umfeld oft missverstanden werde. Der andere beklagt, dass Mitarbeiter oft schon das Unternehmen verlassen haben, bevor die Nachfolger die Arbeit aufnehmen. Dies erachtet er als Schwachpunkt des Unternehmens.

Frage: Welche Bedeutung hat die Qualität?

Für die Geschäftsleitung bedeutet Qualität vor allem, dass auf allen Unternehmensebenen Kompetenzen vorhanden sein müssen. Der Mitarbeiter muss flexibel sein und über eine breite fachliche Ausbildung mit Erfahrung verfügen. Das Unternehmen benötigt Kadermitarbeiter mit fachlichen und führungsspezifischen Qualifikationen. Weiter bedeutet Qualität, dass der Kunde rechtzeitig einwandfreie Leistungen und Produkte erhält und dass er stets mit den neusten Informationen und Dokumentationen eingedeckt wird.

Frage: Wann startet das neue Unternehmen?

Die Geschäftsleitung berichtet, dass anstelle einer eigentlichen Übergabe ein kontinuierlicher Übergang vorgesehen ist. Das heisst, dass die Restrukturierung, der Abbau, das Ausliefern der Restobjekte, das Herunterfahren der Kapazitäten gleichzeitig mit der Aufnahme der neuen Marktbearbeitung erfolgen sollen. Der effektive Start des neuen Unternehmens ist auf Anfang 2001 anberaumt.

Frage: Wird für die Restrukturierung ein Change-Controlling eingesetzt?

Die Geschäftsleitung versucht im Budget und bei den Abrechnungen das Operationelle von der Restrukturierung zu trennen. Dies wird auch so nach aussen kommuniziert.

Frage: Lassen sich die Unternehmenskulturen des Unternehmens und des Konzerns zusammen vereinbaren?

Die Geschäftsleitung beklagt, dass die Kultur ihres Unternehmens mit der des Konzerns nicht vereinbar sei. Die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen seien aktiv und arbeiteten flexibel in kleinen Teams, welche ihre Arbeit immer selbständig organisieren. Jeder Mitarbeiter ist gut orientiert und verfügt über viele Entscheidungsfreiheiten. Die Geschäftsleitung hat wenig Kontrollmassnahmen eingesetzt. Sie glaubten an die Loyalität und Stärke ihrer Mitarbeiter. Diese Unternehmenskultur gibt vielen Mitarbeitern eine gute Entfaltungsmöglichkeit. Sie haben im Unternehmen ein gutes Arbeitsklima. Demgegenüber sei das Stammhaus des Konzerns geprägt von hierarchischen Strukturen, alten Abläufen und Statussymbolen. Die Geschäftsleitung berichtet, dass diejenigen Elemente, die für das Wohl des Unternehmens von Bedeutung sind und ihren Betrieb auszeichnen, dem Konzern fehlen. Dies habe der Konzern auch realisiert. Als 1990 der Joint-Venture-Vertrag zum Abschluss kam, ist der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern die baldige Schliessung ihres Unternehmens angekündigt worden. Die Geschäftsleitung behauptete sich jedoch während acht Jahren erfolgreich. Das wurde von den Strategen im Konzernhauptsz nicht immer gutgeheissen. Diese sehen etwas anderes für das Unternehmen vor. Die Geschäftsleitung berichtet weiter, dass die Sozialpartnerschaften im Konzern viel steifer sind als hier. Dort spricht man bezüglich der Sozialpartnerschaft von Rechten, hier von Pflichten.

Frage: Wie beurteilt die Geschäftsleitung die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und dem Konzernhauptsz?

Die Geschäftsleitung beklagt, dass sich die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und dem Konzernhauptsz schwierig gestalte. Aus ihrer Sicht gibt es für ihre Anliegen im Konzernhauptsz keine Ansprechpartner. Und zwar aus dem Grund, weil dort alle Aufgaben sehr unterteilt seien. Auf der operativen Ebene sind kaum Mitarbeiter bereit, Hilfe anzubieten. Die Geschäftsleitung berichtet weiter, dass die Mitarbeiter im Konzernhauptsz durch den Restrukturierungsprozess auch sehr verunsichert sind, was zur Folge hat, dass sich jeder nur noch für seine eigene Arbeit einsetze und das Ganze vergesse.

4.4. Zusammenfassende Auswertung

4.4.1. Schwachstellen

Die Untersuchungsergebnisse decken folgende Schwachstellen und Probleme der Verbleibenden im untersuchten Unternehmen auf:

1. **Information und Kommunikation.** Die Verbleibenden sind verunsichert, weil sie von der Geschäftsleitung ungenügend informiert werden und nicht mit ihr kommunizieren können. Es besteht keine Informations- und Kommunikationskonzept für den Veränderungsprozess.
2. **Einbezug der Verbleibenden.** Die Verbleibenden sind kaum in den Veränderungsprozess einbezogen.
3. **Arbeitsplatzsicherheit.** Die Verbleibenden beurteilen ihre Arbeitsplatzsicherheit als niedrig; sie befürchten weiteren Personalabbau. Daraus resultieren Ungewissheit, Unmotiviertheit, Enttäuschung, Pessimismus, Stress und Misstrauen gegenüber der Geschäftsleitung.
4. **Arbeitsbedingungen.** Die Verbleibenden erleben aufgrund der Restrukturierung erhöhte Arbeitsbelastung, erschwerte Kommunikation und Zusammenarbeit im Team, Betrieb und Konzern, vernachlässigte Qualitätssicherung, komplizierte Arbeitsabläufe, unklare Zuständigkeiten sowie eine starke Zunahme von Kundenreklamationen. Es bestehen Defizite in der Arbeitszufriedenheit.
5. **Organisationskultur.** Die Geschäftsführer und die Verbleibenden beurteilen die Organisationskultur des Unternehmens mit der des Konzerns als schwer vereinbar. Die Zusammenarbeit mit dem Konzern wird dadurch belastet.
6. **Loyalität.** Die Verbleibenden sind gegenüber der Geschäftsleitung mehrheitlich kritisch eingestellt.
7. **Kompetenzen.** Die Kompetenzen der Geschäftsführer werden durch den Konzern laufend beschnitten. Dies wird von den Mitarbeitern kaum wahrgenommen.
8. **Problembewusstsein.** Die Geschäftsleitung ist sich der Probleme und Bedürfnisse der Verbleibenden nicht voll bewusst.

9. **Wissensmanagement.** Die Geschäftsleitung betrachtet Wissensmanagement im Moment als nicht so relevant; die Mitarbeiter messen dem Wissensmanagement mehr Bedeutung zu.

10. **Controlling.** Es besteht nur ein rudimentäres Controlling für den Veränderungsprozess.

4.4.2. Reaktionstypen nach Noer

Anhand der Interviewantworten lassen sich die zwölf Interviewten den Reaktionstypen nach Noer (Abschnitt 2.4.2) folgendermassen zuordnen:

Überwältigte	1
Verschanzte	1
Angeber	-
Lernende	10

Das Unternehmen hat ein grosses Potential an Mitarbeitern, die bereit wären, sich anzupassen und für die Restrukturierung zu engagieren. Dieses Potential gilt es mit den geeigneten Förderungsmassnahmen auszuschöpfen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die Freiwilligkeit der Interviews die Teilnahme von Verbleibenden vom Reaktionstyp „Lernender“ begünstigt hat.

5. Folgerungen

Mit einem Paket von *Förderungsmassnahmen* sollen die erkannten Probleme der Verbleibenden gemildert und gelöst werden. Der vorgeschlagene vierstufige Massnahmenplan (Tabelle 5) verwendet das Stufenmodell gemäss Noer (Abschnitt 2.4.3).

Tabelle 5 Massnahmenplan

Massnahmen Interventionen	Grundlagen	
	Theorie gemäss Kapitel 2	Schwachstellen gemäss Abschnitt 4.4.1
1 Prozessinterventionen		
Organisationsanalyse (O)	2.1.4 Veränderung, 2.1.6 Diagnose	8. Problembewusstsein
Rückspiegelung (OI)	2.1.7 Rückspiegelung	1. Information und Kommunikation, 3. Arbeitsplatzsicherheit, 7. Kompetenzen
Kontrakt (OI)	2.1.2 Organisation, 2.1.6 Diagnose	8. Problembewusstsein
Information und Kommunikation (O)	2.1.1 Mensch, 2.1.2 Organisation, 2.2 Reaktionen, 2.4.1 Transition-Modell	1. Information und Kommunikation
Einbezug der Verbleibenden inkl. Vorschlagswesen (OI)	2.1 systemische Organisationsentwicklung, 2.1.1 Mensch, 2.1.2 Organisation, 2.1.3 Organisationskultur, 2.1.4 Veränderung, 2.2.1 Einflussfaktoren, 2.2.3 Verhalten, 2.2.4 Einstellungen, 2.3 Beziehungswandel, 2.4.1 Transition-Modell, 2.4.2 Reaktionstypen, 2.5.1 Anreizsystem	1. Information und Kommunikation, 2. Einbezug der Verbleibenden
Ganzheitliche Arbeitsgestaltung (OI)	2.1.1 Mensch, 2.1.2 Organisation, 2.2.3 Verhalten, 2.2.4 Einstellungen, 2.5.1 Anreizsystem	4. Arbeitsbedingungen
Anreizsystem (OI)	2.2.3 Verhalten, 2.2.4 Einstellungen, 2.5.1 Anreizsystem, 2.5.2 Controlling	4. Arbeitsbedingungen, 6. Loyalität, 10. Controlling
Management-Werkzeuge: Controlling, Monitoring (O)	2.5.2 Controlling, 2.5.3 Monitoring	8. Problembewusstsein, 9. Wissensmanagement, 10. Controlling
2 Trauerinterventionen		
Transition-Management, 1. und 2. Phase (OI)	2.1.4 Veränderung, 2.2 Reaktionen, 2.4.1 Transition-Modell	u. a. 4. Arbeitsbedingungen

Massnahmen Interventionen	Grundlagen	
	Theorie gemäss Kapitel 2	Schwachstellen gemäss Abschnitt 4.4.1
Kaderschulung (I)	2.1.4 Veränderung, 2.1.5 Problemlösung, 2.2 Reaktionen, 2.4.2 Reaktionstypen	1. Information und Kommunikation, 2. Einbezug der Verbleibenden, 3. Arbeitsplatzsicherheit, 4. Arbeitsbedingungen, 8. Problembewusstsein
Coaching (I)	2.1 systemische OE, 2.1.1 Mensch, 2.1.4 Veränderung, 2.1.5 Problemlösen	2. Einbezug der Verbleibenden, 4. Arbeitsbedingungen, 8. Problembewusstsein
Teamentwicklung (OI)	2.1 systemische OE, 2.1.4 Veränderung, 2.1.5 Problemlösen, 2.2.3 Verhalten, 2.2.4 Einstellungen, 2.4.2 Reaktionstypen	2. Einbezug der Verbleibenden, 4. Arbeitsbedingungen, 5. Organisationskultur, 8. Problembewusstsein
Gesundheitsförderung (I)	2.1.1 Mensch, 2.2.1 Einflussfaktoren, 2.2.2 Gefühle, 2.2.3 Verhalten	4. Arbeitsbedingungen
3 Bestärkungsinterventionen		
Transition-Management, 3. Phase (OI)	2.1.4 Veränderung, 2.2 Reaktionen, 2.4.1 Transition-Modell	2. Einbezug der Verbleibenden, 3. Arbeitsplatzsicherheit, 4. Arbeitsbedingungen, 6. Loyalität
Kurs „Der Lebensunternehmer“ (I)	2.2.4 Einstellungen, 2.3 Beziehungswandel	2. Einbezug der Verbleibenden
4 Systeminterventionen		
Unternehmensleitbild (O)	2.1.2 Organisation, 2.1.3 Organisationskultur, 2.2.3 Verhalten	1. Information und Kommunikation, 5. Organisationskultur
Kurs „Der neue Arbeitsvertrag“ (I)	2.2.4 Einstellungen, 2.3 Beziehungswandel	3. Arbeitsplatzsicherheit, 4. Arbeitsbedingungen

Legende: O = Intervention auf Stufe Organisation

I = Intervention auf Stufe Individuum

5.1. Prozessinterventionen

Die Massnahmen dieser Stufe setzen beim laufenden Restrukturierungsprozess an. Es geht darum, die Veränderungsziele in einem Kontrakt zu vereinbaren und die Steuerungsstruktur zu installieren, die Information und die Kommunikation über die Restrukturierung zu verbessern, alle Verbleibenden in das Restrukturierungsvorhaben einzubeziehen, die neuen Arbeitsplätze nach ganzheitlichen Gesichtspunkten zu gestalten und geeignete Anreizsysteme sowie ein Change-Controlling einzurichten.

5.1.1. Organisationsanalyse

Damit ein Organisationsentwicklungsprozess durchgeführt werden kann, muss zuerst eine umfassende Organisationsanalyse durchgeführt werden.

5.1.2. Rückspiegelung

Die Untersuchungsergebnisse der Inhaltsanalyse und des Fragebogens werden der Geschäftsleitung mündlich und schriftlich präsentiert. Die Verbleibenden erhalten eine schriftliche Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.

5.1.3. Kontrakt

Damit die Förderungsmassnahmen greifen, muss der Berater mit der Geschäftsleitung und den weiteren Verantwortlichen im Restrukturierungsprozess Zielvereinbarungen zum Veränderungsprozess abschliessen. Allenfalls ist es notwendig, den Kontrakt explizit mit jedem einzelnen Mitglied zu treffen, vor allem dann, wenn die Motivation für den Restrukturierungsprozess unterschiedlich ausgeprägt ist. Diese Zielvereinbarung bestehen aus einem Kontrakt über die Definition der Situation im Restrukturierungsprozess und den Zielen der Veränderungsberatung.

In einer oder mehreren Klausurtagungen erarbeitet die Geschäftsleitung zusammen mit weiteren Restrukturierungs-Verantwortlichen Veränderungsziele für den restlichen Restrukturierungsprozess und für das neue Unternehmen. Die Ziele werden schriftlich festgelegt. Diese dienen im Veränderungsprozess als Leitlinien. Weiter erarbeiten sie einen Zeitplan für die Veränderungsziele aus. Nach jeder Klausurtagung müssen die Verbleibenden umfassend informiert werden. Das kann in Form einer Informationsveranstaltung oder in schriftlicher Form erfolgen. Entscheidet man sich für den schriftlichen Weg, so müssen die Verbleibenden nach einer Woche eine Fragestunde erhalten. (Kuhn, 1998)

Die Geschäftsleitung muss zusammen mit den Restrukturierungsverantwortlichen klare Steuerungsstrukturen für die Gestaltung des Prozesses der Organisationsentwicklung (OE) aufbauen. Baumgartner et al. (2000) erwähnen dazu: „Die Struktur des OE-Prozesses soll die Systemveränderung und Entwicklung fördern, die Möglichkeiten der bestehenden Organisationsstruktur erweitern und potentiellen Gefahren und Schwächen der bestehenden Struktur entgegenwirken.“ (S. 156) Diese Struktur des OE-Prozesses sollte alle Veränderungs- und Entwicklungsprojekte integrieren.

Einem von der Geschäftsleitung gewählten Entwicklungsteam obliegen das operative Projektmanagement und die Koordination der verschiedenen Teilprojekte und Veränderungsziele. Damit sichergestellt wird, dass trotz der grossen Belastungen der

Restrukturierung genügend Energie für die gewünschte Veränderung vorhanden ist, soll die Verantwortung für die Initiative und aktive Bearbeitung der Restrukturierungsziele auf mehrere Verbleibende übertragen werden. (Baumgartner et. al., 2000, S. 158-159).

Damit das Entwicklungsteam arbeitsfähig wird, muss es Spielregeln für die Zusammenarbeit entwickeln und sich mit der neuen Funktion auseinandersetzen. Dieser Anfangsphase muss besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn ein fragiles Team kann keine eigenständige Identität vermitteln. Das Entwicklungsteam führt am Anfang seiner Tätigkeit Arbeitsklausuren, dann regelmässige Arbeitssitzungen durch. Damit fördert es die Kontinuität des Restrukturierungsprozesses und kann bei Bedarf Kurskorrekturen vornehmen. (Baumgartner et. al., 2000, S. 164-166) Der externe Berater arbeitet eng mit dem Entwicklungsteam zusammen.

5.1.4. Information und Kommunikation

Im Veränderungsprozess ist es sehr wichtig, aktiv zu kommunizieren und umfassend zu informieren. Die Wahrnehmungen über die Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit der Restrukturierung werden vielfach über die Kommunikation des Unternehmens geprägt. Es ist daher sehr wichtig, dass das Management die Verbleibenden rechtzeitig, klar, verständlich, umfassend und ehrlich informiert. Dies verkleinert die Ungewissheit und es werden weniger Gerüchte verbreitet. Weiter wird sich die Stimmung der Verbleibenden, die Loyalität und das Commitment gegenüber dem Unternehmen verbessern. Je grösser die Unsicherheit im Unternehmen ist, desto wichtiger ist das informelle Netzwerk und die Bereitstellung von Freiräumen für Verbleibende im Unternehmen. (Erny, 2000, S. 1-3; Jost, 1998, S. 112-117; Wunderli, 2000, S. 33-34) Weiter muss sich das Management überlegen, wer alles über die Restrukturierung informiert werden soll: die Belegschaft bestehend aus noch nicht Gekündigten und Verbleibenden, ihre Familien, die Gewerkschaften, die Medien, die Aktionäre, die Öffentlichkeit und staatliche Stellen. Verbleibende, die das Unternehmen keineswegs verlieren will, sollen gezielt angesprochen werden. Weiter gilt es zu überlegen, wie viel, was und wie kommuniziert und wann informiert werden soll. Das Unternehmen soll den Verbleibenden neben den bereitgestellten Freiräumen noch zusätzliche Gelegenheiten anbieten, wo sie sich einerseits melden, andererseits jederzeit Informationen abrufen können. Das können zum Beispiel eine aussenstehende psy-

chologische Betreuungsperson sein, eine regelmässige offene Tür des Managements, regelmässige Treffen mit dem Management, jegliche Art von Diskussionen, Seminare, Präsentationen, Intranet, Rundschreiben, Firmenzeitung, Anschlagbrett, Intranet und E-Mail, Gratistelefonnummer für den Abruf aktueller Informationen. (Becker, 2000, S. 309-310; Berner, 1999, S. 132-134)

Mit einem *Workshop „Information und Kommunikation“* kann den Kadern die Bedeutung von Information und Kommunikation im Restrukturierungsprozess aufgezeigt werden. Sie können sich mit geeigneten Werkzeugen vertraut machen. Anhand dieser Informationen und den Restrukturierungszielen erarbeitet die Geschäftsleitung zusammen mit den verbleibenden Vorgesetzten gemeinsam ein Kommunikationskonzept für die verbleibende Zeit der Restrukturierung und den Übergang zum neuen Unternehmen. Damit die Informationen nicht nur von der Geschäftsleitung aus der Belegschaft vermittelt werden, werden Kommunikations-Verantwortliche gewählt. Diese zeichnen sich verantwortlich, dass sie nebst der Geschäftsleitung, die Verbleibenden in regelmässigen Abständen informiert werden und wenn nötig sie diesen als Kommunikationspartner zur Verfügung stehen. Weiter befassen sie sich mit den zur Verfügung stehenden Freiräumen.

5.1.5. Einbezug der Verbleibenden

Um eine Restrukturierung erfolgreich durchzuführen, benötigt man eine umfassende Planung. Die Planung wird in Teilschritten aufgeteilt. Damit sich die verbleibenden Vorgesetzten mit der Veränderung identifizieren können und die Veränderung auch tatsächlich wirkt, werden die Verbleibenden in die Planung aktiv miteinbezogen. (Abschnitt 2) Für die Problembearbeitung wird das Problemlösungsmodell der systemischen Organisationsentwicklung (Abschnitt 2.1.4) verwendet. Bei der Zusammensetzung des Planungsteams werden die Reaktionstypen nach Noer (Abschnitt 2.4.2) berücksichtigt. Weiter soll den Verbleibenden geholfen werden, sich an die neuen Umstände anzupassen, indem auf eine ganzheitliche Arbeitsgestaltung (Abschnitt 2.1.1) geachtet wird. Ein Anreizsystem (Abschnitt 2.5.1) unterstützt die Massnahmen. Wichtig ist, dass die Geschäftsleitung den Verbleibenden mitteilt, warum die Restrukturierung des Unternehmens nötig ist. Weiter gilt zu beachten, dass bei der Restrukturierung auf die herrschende Unternehmenskultur (Abschnitt 2.1.3) Rücksicht genommen wird.

Über das Vorschlagswesen (Mitarbeiterbriefkasten) haben innovationsfreudige Verbleibende die Möglichkeit, Ideen in den Veränderungsprozess einzubringen. Um die Kreativität der Verbleibenden anzuregen, sollen gute umsetzbare Ideen mit einer Prämie belohnt werden.

5.1.6. Ganzheitliche Arbeitsgestaltung

Bei den neuen Arbeitsaufgaben, welche die Verbleibenden zu bewältigten haben, muss auf Merkmale der ganzheitlichen Arbeitsgestaltung Rücksicht genommen werden (Abschnitt 2.1.1). Diese Merkmale fördern die intrinsische Motivation der Verbleibenden.

5.1.7. Management-Werkzeuge

Mit einem attraktiven Anreizsystem (Abschnitt 2.5.1) können Leistungsverhalten, Leistungsbereitschaft und Veränderungswille der Verbleibenden nachhaltig beeinflusst werden. Um die Wirkung dieser Massnahme messen und bei Abweichungen reagieren zu können, muss das Anreizsystem mit dem Controlling (Abschnitt 2.5.2) verbunden werden.

5.2. Trauerinterventionen

Die Massnahmen dieser Stufe sollen den Verbleibenden helfen, ihre Gefühle zu verarbeiten. Es geht darum, das Change-Management mit einem Transition-Management (Abschnitt 2.4.1) zu begleiten, Kadern und Schlüsselpersonen Kurse und Coaching anzubieten, den Betroffenen bei der Bewältigung von gesundheitlichen Problemen und Stress zu helfen sowie die Zusammenarbeit der Projektgruppen und Teams zu fördern.

Mit Hilfe von Personalentwicklungsmassnahmen kann die Fähigkeit und Bereitschaft der Vorgesetzten, sich mit dem Informations- und Kommunikationskonzept der Restrukturierung aktiv auseinander zu setzen, massgeblich unterstützt werden. Da eine Restrukturierung auch eine tiefgreifende Veränderung bezüglich arbeitsplatzspezifischem Spezialwissen mit sich bringt, ist es wichtig, die Verbleibenden mit Personalentwicklungsmassnahmen wie Fallstudien und Unternehmensplanspielen um die Fähigkeit zum analytischen Denken und zur Problemerkennung oder mit allgemeineren Instrumenten wie Job-Rotation zu fördern. Die Job-Rotation hilft der geisti-

gen Beweglichkeit und eröffnet neue Erfahrungs- und Lernhorizonte. Weiter kann die Job-Rotation zur Diffusion der Unternehmenskultur und zur Verbesserung der Kommunikation führen. Job-Rotation gilt in Veränderungsprozessen als das wichtigste Entwicklungsinstrument. (Becker, 2000, S. 313-321)

5.2.1. Kaderschulung

In einem *Seminar zum „Umgang mit Verbleibenden“* können die Vorgesetzten auf ihre besonderen Aufgaben im Restrukturierungsprozess vorbereitet werden. Sie sollen einerseits einen Wissensvorsprung gegenüber ihren Mitarbeitern erhalten, andererseits aber auch wissen, wie sie mit den Verbleibenden in dieser schwierigen Zeit adäquat umgehen sollen. Die Vorgesetzten erfahren in diesem Seminar, wie Verbleibende reagieren können und analysieren ihre eigenen Reaktionen. Darauf aufbauend erarbeiten die Vorgesetzten Vorgehensweisen für die Restrukturierung und den Umgang mit den Verbleibenden. Weiter erarbeiten die Vorgesetzten für sich selbst eigene persönliche Strategien, wie sie mit dieser Situation am besten umgehen können.

Eine solche Schulung kann mit einem Coaching kombiniert werden.

5.2.2. Transition-Management, 1. und 2. Phase

Damit die Verbleibenden die Restrukturierung mittragen und Visionen für das neue Unternehmen entwickeln können, sollen sie sich eingehend mit ihrer eigenen Situation auseinandersetzen und von den entlassenen Arbeitskollegen gebührend verabschieden können. Dazu dienen Veranstaltungen wie freiwillige Apéros, Abschiedessen, ein Betriebsausflug oder ein eintägiges Interventionsseminar „Abschied und Neuanfang“. (Königswieser & Exner, 1999, S. 248-249)

Das Transition-Management ist ein Prozess, der sich über alle Stufen des Interventionsmodells hinzieht.

5.2.3. Coaching

Den Vorgesetzten und Schlüsselpersonen soll ein Coaching angeboten werden. Coaching ist ein Einzel- oder Gruppenberatungsprozess mit dem Ziel, zum Beispiel Wahrnehmungsblockaden bezüglich des Regelsystems und Rollenverhaltens zu lösen und einen Selbstorganisationsprozess in Gang zu setzen. Es dient zur stärkeorientierten Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen mit Hilfe von zukunfts-, lösungs-

und handlungsorientierten Vorgehensweisen. Der Coach hat dabei eine unterstützende Funktion. Er zeigt Probleme auf und entwickelt gemeinsam mit dem Vorgesetzten Lösungen. Weiter hilft er persönliche Situationen kritisch zu hinterfragen und zu analysieren. Er ermutigt den Vorgesetzten in der Restrukturierung zu experimentieren, was in dieser Phase sehr wichtig ist. (Kostka, 1998, S. 25-26; Müri & Schmid, 1998, S. 361)

5.2.4. Teamentwicklung

Damit aus einem zusammengestellten Team ein wirklich erfolgsversprechendes Arbeits- oder Projektteam entsteht, kommt einerseits die Teamentwicklung zum Einsatz, andererseits muss das Team zuerst eigene Umgangsregeln und Umgangsformen für die Zusammenarbeit entwerfen und vereinbaren. (Kuhn, 1998)

Mit verschiedenen Methoden (z. B. Reflexionstechniken, Team-Feedback) wird dem Team geholfen, zusammenzuwachsen und die Teamleistung so zu steigern, dass die Qualität der Arbeitsergebnisse diejenige einer gut funktionierenden Arbeitsgruppe übersteigt. (Vopel, 1996, S. 20-30)

Klausur. Damit die Teamentwicklung im Restrukturierungsprozess Erfolg hat, ist es sinnvoll, monatlich eine eintägige Klausur durchzuführen, an welcher idealerweise alle Teammitglieder teilnehmen. Zwischen den einzelnen Klausuren werden bestimmte Themen individuell oder in Gruppen vorbereitet und bearbeitet. Die monatlichen Klausurtagungen werden solange durchgeführt, bis sich das Team etabliert hat.

Externe Beratung. Die Aufgabe des externen Berater ist es, den Teammitgliedern zum Durchblick zu verhelfen. Er strukturiert die aktive, ziel- und lösungsorientierte Team-Begleitung. Weiter konfrontiert er das Team mit unterschiedlichen und paradoxen Haltungen und Sichtweisen. Er hilft den Prozess der Teamentwicklung zu gestalten. (Kuhn, 1998)

5.2.5. Gesundheitsförderung

Stress kann das Verhalten von Verbleibenden negativ beeinflussen (S. 23). In einem *Seminar „Stressmanagement“* erhalten die Verbleibenden die Möglichkeit, sich mit ihren eigenen Stressmustern sowie mit verschiedenen Methoden wie autogenem Training, Muskelentspannung und Selbsthypnose auseinander zu setzen. (Lenz et al., 1998, S. 105-112)

5.3. Bestärkungsinterventionen

Die Massnahmen dieser Stufe sollen die Beziehung zwischen dem Verbleibenden und der Organisation klären. Es geht darum, das Selbstwertgefühl des Einzelnen wieder herzustellen.

5.3.1. Transition-Management, 3. Phase

In der dritten Phase des Transition-Managements (Abschnitt 2.4.1) wird die neue Organisation eingeführt. Teilerfolge und wichtige Meilensteine werden gebührend mit Ritualen gefeiert.

5.3.2. Kurse „Der Lebensunternehmer“

In einem halbtägigen *Seminar „Der Lebensunternehmer“* können sich Verbleibende mit der neuen Arbeitswelt auseinandersetzen. (Baumgartner, 1998)

5.4. Systeminterventionen

Die Massnahmen dieser Stufe sollen die neue Unternehmenskultur im Unternehmen und den neuen psychologischen Arbeitsvertrag etablieren.

5.4.1. Unternehmensleitbild

Für das neue Unternehmen erarbeitet ein Projektteam in Klausurtagungen ein neues Unternehmensleitbild.

5.4.2. Kurs „Der neue psychologische Arbeitsvertrag“

In einem freiwilligen halbtägigen *Seminar „Der psychologische Arbeitsvertrag“* wird den Verbleibenden der neue psychologische Arbeitsvertrag (Abschnitt 2.3) erläutert.

6. Schlussbetrachtung

6.1. Methodenkritik

Die Untersuchungen im Rahmen dieser Diplomarbeit erfolgten als Feldstudien, um das Unternehmen und seine Verbleibenden im natürlichen Kontext ohne Verzerrungen durch Eingriffe der Untersuchungsmethoden analysieren zu können. Die Feldforschung ist jedoch nur dann anwendbar, wenn das Feld ohne grosse Störungen zugänglich ist, vorhandene Probleme kein Hindernis für die untersuchende Person darstellen und offensichtlich ein grosses Engagement der Beteiligten vorhanden ist.

Mit einer Kombination aus einer Umfrage und problemzentrierten Interviews konnten quantitative und qualitative Daten erhoben werden.

Das problemzentrierte Interview eignet sich für eine gesellschaftliche Problemstellung wie die Verbleibendenproblematik. Wesentliche objektive Aspekte kann der Untersuchende vor den Interviews erarbeiten. (Mayring, 1999, S. 50-51) Diese Methode, welche auf dem sprachlichen Zugang basiert, hat viele Vorteile für die Befragungen. Ein Interviewleitfaden kann auf bestimmte Fragestellungen hinlenken. Der Interviewte soll ohne Antwortvorgaben antworten können.

Die quantitativen Ergebnisse der Umfrage untermauern die prägnanten Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse, zum Beispiel die Schwächen bezüglich Information und Kommunikation. Der Fragebogen allein hätte aber nicht den gleichen Detaillierungsgrad an Ergebnissen geliefert. Die Kombination von problemzentrierten Interviews mit einer Umfrage mit offenen und geschlossenen Fragen hat sich für die vorliegende Aufgabenstellung bewährt.

6.2. Empfehlungen

Die Folgerungen aus den Untersuchungen der vorliegenden Arbeit können mit den folgenden Empfehlungen an Verantwortliche für Restrukturierungen mit Personalabbau zusammengefasst werden:

1. Damit eine Restrukturierung von allen Verbleibenden getragen wird, müssen die Verbleibenden von der Geschäftsleitung regelmässig und umfassend *informiert* werden und jederzeit mit der Geschäftsleitung *kommunizieren* kön-

- nen. Die Informations- und Kommunikationsaufgaben können zum Teil an einen Kommunikationsverantwortlichen delegiert werden.
2. Um die mentalen Veränderungen bei den Verbleibenden zu begleiten und fördern, braucht es neben dem Change-Management auch ein *Transition-Management*.
 3. Verbleibende aller Funktionsstufen müssen aktiv in den Restrukturierungsprozess *einbezogen* werden. Bei der Zusammensetzung der Projektgruppen und Teams sollen die Reaktionstypen nach Noer berücksichtigt werden. Mit Teamentwicklung kann die Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen optimiert werden.
 4. Mit *Personalentwicklungsmassnahmen* wie Coaching, Schulungen für Kader und Mitarbeiter, Stressmanagement, Teamentwicklung, Job-Enlargement, Job-Enrichment und Job-Rotation können die Verbleibenden situationsgerecht unterstützt werden.
 5. Damit die Verbleibenden im neuen Unternehmen weiterhin eine interessante und motivierende Aufgabe verrichten können, muss auf eine *ganzheitliche Aufgabengestaltung* geachtet werden.
 6. Ein *Anreizsystem* kann den Veränderungsprozess nachhaltig und positiv beeinflussen und beschleunigen. Um die Kreativität der Mitarbeiter zu nutzen, soll ein *Vorschlagswesen* (Mitarbeiterbriefkasten) damit gekoppelt werden.
 7. Für das Change- und das Transition-Management ist ein entsprechendes *Controlling* einzurichten.
 8. Mit Hilfe eines *Monitoring* können relevante Aspekte rechtzeitig erkannt werden.
 9. Damit Konzern und Zweigbetrieb besser miteinander zusammenarbeiten können, muss versucht werden, die beiden *Unternehmenskulturen* einander näher zu bringen.

Eine Restrukturierung ist nur dann erfolgreich, wenn sie von den Verbleibenden in jeder Hinsicht getragen wird. Das Management muss sich mit der Problematik der Verbleibenden auseinandersetzen. Es gibt eine Reihe von nachhaltig wirksamen Förderungsmassnahmen für Verbleibende. Diese Massnahmen müssen die gleiche Stellung erhalten wie die Massnahmen zu Gunsten der Entlassenen.

Abstract

Bei Unternehmensrestrukturierungen wird neben der Unterstützung für die Entlassenen häufig vernachlässigt, dass auch Massnahmen zu Gunsten der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter nötig sind, um der Restrukturierung zum Erfolg zu verhelfen. In der vorliegenden Arbeit wird die Situation der Verbleibenden mit einer Umfrage und Interviews in einem konkreten, von Personalabbau betroffenen Unternehmen analysiert, um daraus auf der Basis der systemischen Organisationsentwicklung und der prozessualen Modelle von Bridges und Noer einen vierstufigen Katalog von Förderungsmassnahmen zu entwickeln.

Beim Personalabbau wird die Beziehung zwischen dem Unternehmen und allen Mitarbeitern massiv erschüttert, da der Arbeitgeber den bisherigen, implizit bestehenden psychologischen Arbeitsvertrag, der die Arbeitsplatzsicherheit manifestierte, auch für die Verbleibenden schlagartig und überraschend auflöst und durch einen neuen Vertrag ersetzt, der vom Arbeitnehmer viel mehr Eigenverantwortung verlangt.

Als wichtigste Massnahmen ergeben sich umfassende Information und offene Kommunikation, der Einbezug aller Verbleibenden in den Veränderungsprozess, die Ergänzung des Change-Managements durch ein Transition-Management, ein Anreizsystem, ein Controlling und Monitoring. Weiter wird empfohlen, die Aufgaben ganzheitlich zu gestalten.

Literaturverzeichnis

- Bach, N. & Brehm, C. (2000). Wandlungscontrolling. In Krüger, W. (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (S. 327-361). Wiesbaden: Gabler.
- Baitsch, C. (1993). *Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive*. Frankfurt/Main: Campus.
- Baitsch, C. (1999). *Neues Personal für Neue Arbeit. Eindrücke aus der Zukunft*. Referat an der SGAOP-Tagung vom 29.10.1999 in Zürich.
- Baumgartner, I., Häfele, W., Schwarz, M. & Sohm, K. (2000). *OE-Prozess: die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung; ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende* (6. Aufl.). Bern: Haupt.
- Baumgartner, P. (1998). *Lebensunternehmer. Sichere Arbeitsplätze gehören der Vergangenheit an. Wie werde ich zu meiner eigenen Lebensunternehmerin, meinem eigenen Lebensunternehmer?* (2. Aufl.). Bülach: Berufswahlpraxis Schmid & Barmettler.
- Becker, L. (2000). Unterstützung des Wandels durch Systeme. In Krüger, W. (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (S. 291-324). Wiesbaden: Gabler.
- Bennis, W., Parikh, J. & Lessem, R. (1995). *Beyond Leadership. Balancing Economics, Ethics and Ecology*. Cambridge, Mass.
- Berner, S. (1998). Demotivation nach Personalreduktionen. Gefährliche Vernachlässigung der Verbleibenden. *Neue Zürcher Zeitung*, 219 (45, 24.2.1998), 24.
- Berner, S. (1999). *Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck OHG.
- Böhm, R., Fuchs, E. & Pacher, G. (1996). *System-Entwicklung in der Wirtschaftsinformatik* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: vdf.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: making the most of change*. Reading: Addison-Wesley.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (1994). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main: Campus.
- Dorsch, R. (1994). *Psychologisches Wörterbuch* (12., überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Erny, R. (2000). Umfassend informieren. Veränderungsprozesse sind aktiv zu kommunizieren. *Alpha, der Kadermarkt der Schweiz* (28.10.2000), 1.
- Faller, M. (1993). *Innere Kündigung. Ursachen und Folgen* (2., überarb. u. erw. Aufl.). München: Rainer Hampp.
- Fatzer, G. (Hrsg.) (1993). *Organisationsentwicklung für die Zukunft: ein Handbuch*. Köln: Humanistische Psychologie.
- Feldman, M. L. & Spratt, M. F. (2000). *Speedmanagement für Fusionen. Über Frösche, Hasenfüsse und Hasardeure*. Wiesbaden: Gabler.
- Flick, U., von Kardorff, E., Keupp, H., von Rosenstiel, L. & Wolff, S. (1991). *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie Verlags Union.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1993). *Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative*. Zürich: vdf.
- Grote, G. (1999). *Gehbahnen, Laufbahnen, Rennbahnen: Psychologische Kontrakte in flexibilisierten Arbeitsverhältnissen*. Referat an der SGAOP-Tagung vom 29.10.1999 in Zürich.

- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2., vollst. überarb. u. erg. Aufl.). Berlin: Springer.
- Heer, C. (1999). *Personaldienst und lernende Organisation*. Zweite Studienarbeit, IAP, Zürich.
- Hilb, M. (1997). *Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente*. Neuwied: Luchterhand.
- Hoffmann, S. O. (1995). *Neurosenlehre, psychotherapeutische und psychosomatische Medizin* (5., erw. Aufl.). Stuttgart: Schattauer.
- Holenweger, T. (1999). *Arbeit & Zeit. Vom Normalarbeitsverhältnis zur Patchwork-Biographie?* Referat an der SGAOP-Tagung vom 29.10.1999 in Zürich.
- Honegger, U. (2000). *Transition-Management oder das Management des Übergangs*. Referat am Personalentwicklungs-Forum am 23.9.2000 in Horgen.
- Jost, H. R. (1998). *Der Change Navigator. Im Wandel wachsen*. Hamburg: Ahrendt & Omlin.
- Käser, R. (1994). *Das Klassenzimmer ist ein komplexes System*. Zürich: Intra.
- Käser, R. (1998). *Theorie und Praxis des systemischen Denkens, Ringvorlesung*. Vorlesungsunterlagen, IAP, Zürich.
- König, E. & Volmer, G. (1997). *Systemische Organisationsberatung, Grundlagen und Methoden* (5. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1999). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Beratergruppe Neuwaldegg* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Körner, B. (1999). Umdenken beim Personal. In Siegwart, H. & Neugebauer, G. (Hrsg.), *Mega-Fusionen. Analysen, Kontroversen, Perspektiven* (2. Aufl.) (S. 377-382). Bern: Haupt.
- Kostka, C. (1998). *Coaching-Techniken. Sieben Techniken zur Entwicklung von Führungsqualität; die CT 7*. München: Hanser.
- Kuhn, R. (1998). *Organisationsberatung*. Vorlesungsunterlagen, IAP, Zürich.
- Lenz, G., Ellebracht, H. & Osterhold, G. (1998). *Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur*. Wiesbaden: Gabler.
- Luhmann, N. (1992). Organisation. In Küpper, W. & Ortmann, G. (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (2., durchgesehene Aufl.) (S. 165-185). Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Lutz, C. (1997). *Leben und Arbeiten in der Zukunft* (2. Aufl.). München: Langen Müller / Herbig.
- Mayring, P. (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mowday, R. T. Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behaviour, 14.
- Müri, P. & Schmid, S. (1998). *Praxishandbuch Unternehmenswandel. Von der Vision zum Entwicklungssprung: Beispiel einer Unternehmenstransformation*. Thun: Ott.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noer, D. M. (1998). *Die vier Lerntypen. Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen*. Stuttgart: Klett-Cotta. (Original erschienen 1997: Breaking Free. A Prescription for Personal and Organizational Change)
- Osterhold, G. (1997). *Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur*. Nachdruck. Wiesbaden: Gabler.

- Riemann, F. (1994). *Grundformen der Angst: eine tiefenpsychologische Studie*. München: E. Reinhardt.
- Röttig, Paul F. (1993). *Humaner Personalabbau: Visionen eines erfahrenen Personalmanagers*. Wien: Ueberreuter.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Semmer, N. & Udris, I. (1993). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 133-165). Bern: Hans Huber.
- Spiess, E. & Winterstein, H. (1999). *Verhalten in Organisationen: eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: vdf.
- Ulrich, H. (1970). *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Stuttgart: Haupt.
- Vester, F. (1999). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. Stuttgart: dva.
- Vogel, H.-C., Bürger, B., Nebel G. & Kersting H. J. (1997). *Werkbuch für Organisationsberater. Texte und Übungen* (2., korr. Aufl.). Aachen: Kersting.
- Vopel, K. W. (1996). *Aufgaben und Projekte. Wie kann das Team seine Arbeit wirkungsvoll organisieren? Themenzentriertes Teamtraining* (2. Aufl.). Salzhausen: iskopress.
- von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (1999). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (6. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (1974). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels* (5. Aufl.). Bern: Haupt.
- Winkler, R. (1999). *Unternimm was, sonst wirst Du unternommen! Arbeitsmarktfähigkeit, die neue Qualifikation?* Referat an der SGAOP-Tagung vom 29.10.1999 in Zürich.
- Wunderer, R. (1997). *Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre* (2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wunderli, R. (2000). Unterstützung für Survivors. Handeln vor dem Kollaps. *Arbeitsmarkt-Agenda* (1), 33-34.

Glossar

Betriebliches Arbeitsmarktzentrum (BAZ): Einrichtung in einem restrukturierenden Betrieb, welche den betroffenen Mitarbeitern vor und während der Kündigungsfrist z. B. Standortbestimmung, Berufs- und Laufbahnberatung und Bewerbungstraining anbietet.

Change (Wandel): objektiver, äusserer Aspekt der Veränderung einer Organisation im Gegensatz zur Transition; Wechsel zwischen etwas Altem und etwas Neuem, der sehr schnell ablaufen kann.

Job-Enlargement (Aufgabenerweiterung): Förderung eines Mitarbeiters, indem ihm zusätzliche Teilaufgaben übertragen werden.

Job-Enrichment (Aufgabenbereicherung): Förderung eines Mitarbeiters, indem seine ausführenden Aufgaben durch Führungsaufgaben angereichert werden.

Job-Rotation (Arbeitsplatzwechsel): Förderung eines Mitarbeiters, indem er planmässig seinen Arbeitsplatz wechselt und andere Aufgaben erhält.

Transition (Übergang): innerer Aspekt der Veränderung einer Organisation im Gegensatz zum Change; allmähliche psychische Umorientierung, die bei den Betroffenen innerlich abläuft, während sie sich an die Veränderung anzupassen versuchen.

Veränderung: ein ganzheitlicher Prozess mit den Aspekten Change und Transition.

Verbleibender (Survivor, Überlebender, Weiterbeschäftigter, Stayer, Opfer, Zukunftsgestalter, Turn-around-Worker): Mitarbeiter, den ein Unternehmen in und nach einer Restrukturierung weiterbeschäftigt. (Berner, 1999, S. 13; Wunderli, 2000, S. 33-34)

Anhang: Inhaltsanalyse der Interviews mit Verbleibenden

Hinweis: Die Zahlen in Klammern geben an, wie viele Interviewte diese Aussage gemacht haben.

1. Gefühle der Verbleibenden

- 1) Ich bin beruhigt und erleichtert über den vom Unternehmen angebotenen internen Arbeitsplatzwechsel. (2)
- 2) Zuversicht zur eigenen Zukunft im Unternehmen:
 - Ich bin beruhigt und erleichtert, weil meine Abteilung und mein Arbeitsplatz auch nach der Restrukturierung bestehen bleiben. (5)
 - Ich bin zuversichtlich, weiterhin im Unternehmen bleiben zu können, denn ich betrachte die Restrukturierung als Chance. (3)
 - Ich bin zuversichtlich, länger im Unternehmen bleiben zu können, wenn sich die Situation stabilisiert und ich weiss, wie das neue Unternehmen aussieht. (3)
- 3) Zweifel zur eigenen Zukunft im Unternehmen:
 - Ich bin nicht so zuversichtlich, länger im Unternehmen bleiben zu können, weil die Geschäftsleitung wenig oder gar nichts über Struktur und Aufgaben des Unternehmens nach der Restrukturierung informiert. (5)
 - Ich bin nicht so zuversichtlich, länger im Unternehmen bleiben zu können, weil ich das Vorgehen und die Entscheide der Geschäftsleitung skeptisch beurteile. (4)
 - Ich bin nicht so zuversichtlich, länger im Unternehmen bleiben zu können, weil grosse, finanziell interessante Aufträge weitgehend fehlen und weil der Sozialplan bis zum Jahre 2002 ausgebaut wird. (2)
- 4) Ich habe bessere Entwicklungs- und Profilierungschancen, da andere Mitarbeiter ausgeschieden sind. (1)
- 5) Meinungen und Gefühle gegenüber den gekündigten Arbeitskollegen:
 - Ich empfinde Schuldgefühle gegenüber den gekündigten Arbeitskollegen. (1)
 - Ich empfinde keine Schuldgefühle gegenüber den gekündigten Arbeitskollegen. (4)
 - Ich empfinde Mitleid mit gekündigten Arbeitskollegen. (6)
- 6) Gefühl zum Verhalten der Geschäfts- und Konzernleitung:
 - Die Geschäftsleitung hält sich nicht an Vereinbarungen. (1)
 - Die Geschäftsleitung setzt Entscheide nicht mit letzter Konsequenz durch. (1)
 - Die Geschäftsleitung ist sich über die Auswirkungen der Produktionsauslagerung nicht im Klaren. (2)
 - Die Geschäftsleitung hat wenig zu sagen. Die Konzernleitung trifft die wichtigen Entscheide. (3)
 - Ich war nach der Informationsveranstaltung wütend auf die Geschäftsleitung. (1)
 - Die Geschäftsleitung bietet zu wenig Hilfe. (1)
- 7) Beurteilung der Entscheide der Geschäftsleitung:
 - Ich verstehe nicht, weshalb die Geschäftsleitung restrukturiert. (1)
 - Ich akzeptiere den Restrukturierungsentscheid, aber ich verstehe das Vorgehen der Geschäftsleitung nicht. (1)
 - Ich verstehe nicht, weshalb die Geschäftsleitung den Verlust von Wissen nicht mehr beachtet. (1)

- 8) Einstellung gegenüber der Geschäftsleitung:
 - Die Geschäftsleitung führt ziellos. (2)
 - Vor der Ankündigung der Informationsveranstaltung wurden wichtige austretende Mitarbeiter nicht mehr ersetzt. (1)
 - Die Geschäftsleitung informierte an der Informationsveranstaltung nicht genau, wer effektiv die Kündigung erhält. (1)
 - Ich wurde von der Geschäftsleitung über die Restrukturierung und die Zukunft des Unternehmens ungenügend informiert. (3)
 - Ich bedaure die Übernahme des Unternehmens durch den Konzern. (1)
 - Die vom Unternehmen entwickelten Produkte werden von Mitarbeitern aus andern Konzernbereichen gering geschätzt. (1)
 - Die Geschäftsleitung betrachtet die Menschen als Ware. (2)
- 9) Ich bin enttäuscht über die Restrukturierung. (2)
- 10) Die Konzernleitung hat sich mit der Restrukturierung übernommen. (1)
- 11) Ich war von der Nachricht über die geplante Restrukturierung schockiert. (3)
- 12) Vertrauen in die Geschäftsleitung:
 - Ich habe kein Vertrauen in die Geschäftsleitung. (3)
 - Ich habe schon vor der Informationsveranstaltung in einem anderen Betrieb des Konzerns von der geplanten Restrukturierung erfahren. (1)
 - Ich habe Vertrauen in die Geschäftsleitung. (1)
 - Ich wundere mich, dass die Geschäftsleitung keinen Personalstopp veranlasst hat. (1)

2. Reaktionen der Verbleibenden

- 1) Ich bin gleich motiviert und leistungsfähig wie vor der Restrukturierung. (8)
- 2) Motivation:
 - Ich bin *weniger* motiviert, weil die Arbeitsabläufe seit der Restrukturierung unklar und kompliziert sind. (2)
 - Meine Motivation, Leistung und Konzentration haben seit der Restrukturierung abgenommen. (5)
 - Ich bin *weniger* motiviert, weil das Wissen des Unternehmens verloren geht. (1)
 - Ich bin *weniger* motiviert, weil mir wichtige Arbeitsmittel fehlen. (1)
 - Ich bin *weniger* motiviert, weil ich mich mit dem Unternehmen eigentlich nie recht identifizieren konnte. (1)
- 3) Einstellung zum Unternehmen:
 - Ich optimiere laufend mein Arbeitsfeld. (1)
 - Ich will mich vom alten Unternehmen verabschieden und Ideen und Visionen für das neue Unternehmen entwickeln. (5)
 - Ich bin überrascht über die Entscheide der Geschäftsleitung. (1)
 - Ich habe nie gehört, dass ich Vorschläge für die Zukunft einbringen könnte. (1)
 - Ich kann keine Visionen für die Zukunft entwickeln. Ich werde angehalten, weiterhin die gleiche Arbeit zu verrichten. (1)
- 4) Ich melde jeweils, wenn ich zu viel Arbeit habe und Verstärkung benötige. (2)
- 5) Es gibt Mitarbeiter im Unternehmen, die Angst vor Neuem haben, keine Macht abgeben wollen und Altes nicht loslassen können. (1)

- 6) Stresssymptome:
 - Ich bin gelegentlich gestresst oder unkonzentriert. (4)
 - Ich bin weder gestresst noch unkonzentriert. (2)
- 7) Gesundheitliche Probleme:
 - Ich habe gesundheitliche Probleme. (5)
 - Ich fühle mich gesund. (1)
- 8) Mir fehlt eine unabhängige Person, die ein offenes Ohr für betriebsinterne Probleme hat. (2)
- 9) Ich meide den Kontakt zur Personalabteilung für die Besprechung von Problemen. (1)
- 10) Arbeitsplatzsicherheit:
 - Ich habe Angst, den Arbeitsplatz doch noch zu verlieren. (3)
 - Ich bin sicher, dass mein Arbeitsplatz erhalten bleibt. (4)
 - Ich wünsche, dass Ruhe in das Unternehmen einkehrt und nicht überraschend noch mehr Stellen abgebaut werden. (1)
- 11) Arbeitszufriedenheit:
 - Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden. (5)
 - Ich bin mit meiner Arbeit *nicht mehr* zufrieden. (1)
 - Ich bin mit meiner Arbeit *nicht mehr* zufrieden, weil ich mich mit dem Unternehmen nicht recht identifizieren kann. (1)
- 12) Arbeitsklima und Zusammenarbeit im Team:
 - Das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit im Team sind gut. (3)
 - Das Arbeitsklima in meiner Abteilung ist schlecht. (2)
 - Vor allem die gekündigten Mitarbeiter verursachen ein schlechtes Arbeitsklima. (1)
- 13) Kündigungsabsichten und –gründe:
 - Ich kündige, weil ich unsicher bin über den Ausgang der Restrukturierung. (4)
 - Ich kündige, weil die Geschäftsleitung mir gegenüber Versprechen nicht eingehalten hat. (1)
 - Ich habe nicht gekündigt, weil ich von einem Kadermitarbeiter des Konzerns zum Bleiben motiviert wurde. (1)
 - Ich kündige, weil ich den Druck und die Ungewissheit nicht mehr aushalte. (3)
- 14) Ich habe der Geschäftsleitung einen befristeten Arbeitsvertrag vorgeschlagen. (2)

3. Information und Kommunikation

- 1) Informationswege:
 - Ich habe von der Restrukturierung erstmals über Gerüchte in einem anderen Betrieb des Konzerns erfahren. (2)
 - Vor der Informationsveranstaltung waren viele Gerüchte im Umlauf. (3)
 - Ich erhalte Informationen praktisch nur über inoffizielle Wege. (3)
 - Die vielen Gerüchte sind Nährboden für negative Gefühle (Warum werden Mitarbeiter intern abgeworfen? Welche Zukunft habe ich? Wieso erhalten arbeitsunwillige Gekündigte grosse Abfindungs- und Durchhaltessummen?). (3)
 - Ich bin verunsichert, weil ich auf inoffiziellem Weg erfahren habe, dass nochmals Mitarbeiter entlassen werden. (2)
- 2) Vom ersten Gerücht bis zur Informationsveranstaltung dauerte es zu lange. (5)

- 3) Stimmung nach der Informationsveranstaltung:
 - Ich wünsche, dass die Geschäftsleitung offen über die Restrukturierung und die Zukunft des Unternehmens informiert. (12)
 - Ich war enttäuscht, als ich von der Restrukturierung erfuhr, denn ich wurde erst kurz zuvor eingestellt. (1)
 - Ich war verunsichert, weil ich nicht wusste, welche Abteilungen aufgehoben würden. (1)
 - Ich war überrascht, als ich hörte, welche Abteilungen aufgehoben würden. (1)
 - Ich war verunsichert, weil ich nicht wusste, wem effektiv gekündigt wird. (2)
- 4) Ich wünsche, dass die Geschäftsleitung regelmässig Informationsveranstaltungen zum Stand der Restrukturierung durchführt. (10)
- 5) Die Geschäftsleitung informierte vor der Informationsveranstaltung zuerst das Kader. (1)
- 6) Die Geschäftsleitung informierte mich über das neue Unternehmen. (6)
- 7) Die Geschäftsleitung sollte das Kader besser über das neue Unternehmen informieren. (3)
- 8) Ich informiere mich, indem ich Kollegen in anderen Abteilungen frage. (2)
- 9) Von der Informationsveranstaltung bis zum Versand der Kündigungen dauerte es fast ein Jahr. (1)
- 10) Kommunikation durch den Vorgesetzten:
 - Mein Vorgesetzter hat wenig Zeit für Kommunikation und Weitergabe von Informationen. (6)
 - Ich bin zufrieden, wie mein Vorgesetzter kommuniziert und informiert. (5)
 - Ich bin zufrieden, weil mich ein Konzern-Vorgesetzter informiert und motiviert hat. (1)
 - Ich bin verärgert, weil mich mein Vorgesetzter beim Lösen von Problemen wenig unterstützt. (3)
 - Ich kümmere mich um meine Mitarbeiter. (1)
 - Ich schone meinen Vorgesetzten, weil er völlig überlastet ist. (1)
- 11) Kommunikation unter Arbeitskollegen:
 - Die Kommunikation und der Austausch von Informationen unter den Arbeitskollegen sind gut. (5)
 - Die Kommunikation und der Austausch von Informationen unter Verbleibenden und Gekündigten sind mühsam und unangenehm. (1)
 - Die Stimmung unter den Verbleibenden ist oft pessimistisch. (3)
- 12) Wissensverlust und Ablauf der Restrukturierung:
 - Ich bin enttäuscht, wenn ich sehe, wie über Jahrzehnte erarbeitetes Wissen verloren geht. (1)
 - Viel erarbeitetes Wissen geht verloren, weil Schlüsselpersonen kündigen. (1)
 - Ich bin enttäuscht, wie unmenschlich Restrukturierungen heute ablaufen. (1)

4. Veränderungen der Arbeitsbedingungen

- 1) Arbeitsbelastung:
 - Die Arbeitsbelastung und der Arbeitsumfang haben seit der Restrukturierung stark zugenommen. (5)

- Die Arbeitsbelastung und der Arbeitsumfang nehmen mit jedem Weggang eines Gekündigten zu. (2)
 - Auf Grund vom Arbeitsumfang und Zeitdruck schleichen sich viele Fehler ein. (1)
- 2) Mein Arbeitsfeld hat sich verändert (Job-Enlargement, Job-Enrichment). (5)
- 3) Auswirkungen der Restrukturierung:
- Die Kundenreklamationen haben seit der Restrukturierung stark zugenommen. (3)
 - Ich kann keine Aufträge akquirieren, weil ich genau weiss, dass ich sie zur Zeit nicht ausführen kann. (1)
 - Die Lieferfristen haben sich seit der Restrukturierung stark verlängert. (1)
 - Die Unklarheit über Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten verzögert das Fertigstellen von Arbeiten. (3)
- 4) Wünsche zur Arbeitssituation:
- Ich wünsche, dass sich die Zusammenarbeit im Betrieb verbessert. (4)
 - Ich wünsche eine bessere Zusammenarbeit mit dem Konzernhauptsz. (3)
 - Ich wünsche, dass jeder Mitarbeiter nicht nur seine Arbeit erledigt, sondern immer auch das vollendete Werk vor Augen hat. (3)
 - Durch die Verlagerung wurden die Abläufe komplizierter. Die Zuständigkeiten sind unklar. Dadurch entstehen viele Probleme. (1)
 - Ich würde es sehr befürworten, wenn die im Betrieb entwickelten Prototypen für die Serienproduktion nochmals überarbeitet würden. (1)
 - Ich würde es schätzen, wenn jemand im Betrieb die Funktion einer unabhängigen Ombudsfrau bzw. eines unabhängigen Ombudsmannes inne hätte. (1)
- 5) Die Zusammenarbeit mit den anderen Verbleibenden funktioniert gut. (3)
- 6) Umgang mit der Arbeitssituation:
- Gewisse Mitarbeiter, denen gekündigt wurde, behindern mich bei der Arbeit. (3)
Von der Geschäftsleitung erhalte ich diesbezüglich keine Hilfe. (1)
 - Ich überlege mir die Kündigung, weil ich mit der Arbeitssituation nicht mehr zurecht komme. (1)
- 7) Entlassene Mitarbeiter necken die Verbleibenden mit den Abfindungssummen, die sie erhalten. (1)
- 8) Prämien:
- Ich wünsche mir als Anerkennung der Mehrarbeit eine Motivationsprämie. (1)
 - Ich wünsche statt einer Durchhalteprämie lieber die benötigten Arbeitsmittel für die Abteilung. (1)
 - Die Verbleibenden haben letztes Jahr eine Motivationsprämie erhalten. (1)
- 9) Qualitätssicherung:
- Die vom Betrieb ausgelieferten Werkteile und Geräte werden nicht einer ordnungsgemässen Qualitätskontrolle nach den ISO-Normen unterzogen. (3)
 - Die vom Konzern im Ausland hergestellten Werkteile sind unbrauchbar und müssen anschliessend im Betrieb mit Mehraufwand nochmals hergestellt werden. (1)
 - Wegen starker Arbeitszunahme und Zeitdruck können die Arbeiten nicht mehr gleich seriös erledigt werden wie vor der Restrukturierung. (4)
- 10) Information über die Struktur des neuen Unternehmens:
- Trotz einer weiteren Informationsveranstaltung ist mir unklar, wie das Organigramm und die Struktur des neuen Unternehmens aussieht. (6)
 - Mir ist unklar, womit das neue Unternehmen sein Geld verdienen will. (1)
 - Ich möchte wissen, wo mein Arbeitsplatz im neuen Unternehmen ist. (1)

- 11) Weitere Informationen über das neue Unternehmen:
 - Mir ist unklar, welche Produkte das neue Unternehmen noch produziert und vertritt. (1)
 - Mir ist klar, welche Abteilungen das neue Unternehmen hat. (2)
 - Mir ist unklar, wann das neue Unternehmen startet? (4)
- 12) Zusammenarbeit und Kommunikation:
 - Die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung war vor der Restrukturierung besser. (1)
 - Infolge Überlastung des Vorgesetzten und der Verbleibenden leiden die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung. (4)
 - Die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung blieb seit der Restrukturierung unverändert. (2)

5. Der neue psychologische Arbeitsvertrag

- 1) Kündigung oder Verbleib:
 - Ich habe der Geschäftsleitung einen befristeten Arbeitsvertrag vorgeschlagen. (1)
 - Ich habe mir überlegt, eine neue Stelle in einem anderen Unternehmen zu suchen, weil ich den Stress, den Zeitdruck und die Ungewissheit nicht mehr länger aushalte. (3)
 - Es würden weniger Mitarbeiter kündigen, wenn die Geschäftsleitung mehr über die Restrukturierung informieren würde. (1)
 - Ich kündige, weil ich über Monate die versprochene Tätigkeit nicht ausüben konnte. (1)
 - In meinem Alter ist ein Stellenwechsel schwierig. (1)
 - Ich hätte sofort eine neue Stelle gesucht, wenn ich nicht in einem so ausgezeichneten Arbeitsteam (inklusive dem Vorgesetzten) arbeiten würde. (1)
 - Ich habe nach dem Gespräch mit dem Konzernvertreter von einer Kündigung abgesehen. (1)
 - Die momentane Situation ist eine Chance, etwas Neues anzupacken. (1)
- 2) Umgang mit Mitarbeitern:
 - Das Unternehmen hat mir eine neue Stelle angeboten. (2)
 - Zur Zeit habe ich zwei verschiedene Vorgesetzte. (1)

6. Unterstützung der Verbleibenden

- 1) Unterstützung im Restrukturierungsprozess:
 - Ich werde von meiner Familie unterstützt. (7)
 - Ich werde von meinen Arbeitskollegen unterstützt. (9)
 - Ich werde von Freunden unterstützt. (6)
- 2) Personalentwicklungsmassnahmen:
 - Coaching wäre in der gegenwärtigen Situation eine gute Sache. (1)
 - Coaching hätte man früher einsetzen müssen. (1)

7. Ablauforganisation im Unternehmen

- 1) Die Arbeitsabläufe wurden durch die Restrukturierung komplizierter und unübersichtlicher. (8)
- 2) Die Zuständigkeiten sind mit der Restrukturierung nicht mehr klar definiert. (2)

8. Ökonomische Begründung der Restrukturierung

- 1) Gründe der Restrukturierung:
 - Ich war über den Entscheid, das Unternehmen zu restrukturieren sehr überrascht, weil die Umsätze immer erreicht wurden. (3)
 - Ich frage mich, wie viele Millionen Umsatz das neue Unternehmen erwirtschaften muss, damit es nicht aufgelöst wird. (1)
 - Ich bin über den Entscheid zur Restrukturierung sehr enttäuscht, weil das Unternehmen vor der Übernahme mit ihren Entwicklungen an der Weltspitze stand. (1)
 - Oft werden Restrukturierungen aufgrund fragwürdiger Statistiken beschlossen. (1)
- 2) Ich wünsche eine klare Abgrenzung zwischen dem alten und dem neuen Unternehmen. (2)
- 3) Ich bin zufrieden mit der Geschäftsleitung und mit den verbleibenden Mitarbeitern. (3)
- 4) Verschiedene Wünsche an die Geschäftsleitung:
 - Ich wünsche, dass die Geschäftsleitung keine Aufträge annimmt, an denen man nichts verdient. (1)
 - Ich wünsche, dass die Geschäftsleitung auch heikle Aufgaben selbst erledigt. (1)
 - Ich vermute, dass die Konzernleitung alleine ohne Einbezug der Geschäftsleitung über die weitere Zukunft des Unternehmens bestimmt. (1)
 - Ich frage mich, ob den Verantwortlichen klar ist, wie das neue Unternehmen aussehen soll. (1)
 - Ich wünsche, dass sich die Geschäftsleitung für ihre Mitarbeiter interessiert und auch einmal nachfragt, wie es ihnen geht. (2)
- 5) Ich finde es bemerkenswert, wie sich die Geschäftsleitung für die gekündigten Mitarbeiter einsetzt. (1)