

# Emotionale Bewältigung der betrieblichen Restrukturierung im Management

## *Das Management des geplanten Wandels auf persönlicher Ebene*

Dr. Leopold Hüffer, Manres AG, Zürich, Walter Büchi, Leiter Arbeitsmarktzentrum Post, Zürich, und Fritz Meyer, lic. oec. HSG, DMS Career Management AG, Zürich

**Die Einführung eines neuen Betriebsstättenkonzepts bei der schweizerischen Post wurde durch Massnahmen des geplanten Wandels auf persönlicher Ebene begleitet. Dargestellt werden Ausgangslage, Zielsetzung, Durchführung und Ergebnisse. Es geht uns darum, den Prozess mit seinen «Ecken und Kanten» zugänglich zu machen, kritisch zu hinterfragen und Lehren abzuleiten.**

Die Liberalisierung der Märkte in der Telekommunikation und die wirtschaftliche Stagnation in der Schweiz blieben für die PTT nicht ohne Wirkung. Eine Trennung in Post und Swisscom (ehemals Telecom) drängte sich auf. Der internationale Wettbewerbsdruck liess es nicht länger zu, dass die Swisscom die Defizite der Post deckte. Eine umfassende Restrukturierung wurde ausgelöst. Die regionale Organisation von 11 Kreispostdirektionen wurde bis Ende 1997 schrittweise aufgegeben; geschaffen wurde neu eine Spartenorganisation u. a. mit den Bereichen Briefe, Pakete, Postfinance, Postautodienst, Poststellen und Verkauf.

Der in der schweizerischen Postgeschichte grösste Umbau der Unternehmung führte im Personalbereich zu der Notwendig-

keit, ein spartenübergreifendes Arbeitsmarktzentrum (AMZ) aufzubauen. Diese Organisation mit acht Mitarbeitenden dient als Vermittlungs- und Beratungseinheit. Sie sucht für alle vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ihren Qualifikationen und Bedürfnissen entsprechende Weiterbeschäftigung. Das AMZ trägt dazu bei, Unter- und Überkapazitäten zwischen den Organisationseinheiten auszugleichen. Die bereichsübergreifenden Kontakte und das Ent-

**„Die Veränderungen führten zu Aufbruchstimmung und Unsicherheit,“**

schlüsseln von Trends auf dem internen Arbeitsmarkt ermöglichen dem Zentrum, die Geschäftsbereiche in Personalmarketing und Personalführung zu beraten.

Bereits im Spätsommer 1997 begannen die neuen Spartenbereiche, ihre Organisation aufzubauen und den anspruchsvollen Changeprozess einzuleiten. Die Mitarbeitenden spürten rasch, dass sie den Status quo mit seiner Vertrautheit, Sicherheit und Kompetenz hinter sich lassen mussten. Die Veränderungen führten zu Aufbruchstimmung,

aber auch zu Unsicherheit. Vertraute Verhaltensmuster griffen nicht, neue Fähigkeiten waren gefragt: Angst kam auf.

### **Handlungsbedarf**

Von der Umstrukturierung besonders und unvermittelt betroffen wurden Leiterinnen und Leiter der grösseren Poststellen. Die organisatorischen Aufgaben von Paketpost, Briefpost und Expresspost wurden nun an andere Bereiche vergeben; der Fokus der Poststellenleiter lag neu auf dem Verkauf.

Das Arbeitsmarktzentrum mit seinen Kontakten zur Basis verdichtete im November den Trend, dass bei den Poststellenleiterinnen- und leitern der Eindruck aufkam, mehr zu verlieren als ggf. zu gewinnen. Die Situationsbeurteilung legte nahe, dass die der Veränderung zugrundeliegenden Werte und Anforderungen mit den bisherigen nicht in Einklang zu bringen wären. Hinzu kam, dass die Poststellenleiterinnen und -leiter davon ausgehen mussten, dass ihnen wichtige Anteile ihrer bisherigen Tätigkeit (Logistik und Personal, Kompetenzen, Status, Privilegien) entzogen würden.

Im Vorfeld des Changeprozesses wurde ihnen in Lunchgesprächen und anderen Veranstaltungen zwar nahegelegt, dass negative Gefühlslagen in Veränderungsprozessen ebenso normal wie unvermeidbar seien. Es gelte

letztlich, sie zur Kenntnis zu nehmen, zuzulassen und – so gut wie möglich – zu verarbeiten. Es mussten nun aber rasch strukturierte Massnahmen eingeleitet werden, um diesen Prozess auch auf der persönlichen Ebene professionell zu begleiten.

Dem Leiter Change Post wurde ein Workshopkonzept unterbreitet, das zu einem Führungsverständnis des Vertrauens und der Offenheit beitragen sollte. Das Projekt nannten wir «Werkstattgespräche». Die Idee war, dass externe Unternehmensberater die persönlichen Changeprobleme der Poststellenleiterinnen und -leiter aufnehmen und sie in der Neugestaltung ihres künftigen, weitgehend veränderten Berufsbildes unterstützen sollten. In einer zweiten Massnahme waren auch die Vorgesetzten dieser Kader dafür zu sensibilisieren, sich mit den aktuellen Problemen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinanderzusetzen und mit diesen gemeinsam in «Werkstattgesprächen» an einer erfolgversprechenden Zukunft der Post zu arbeiten.

Damit würde «Change» nicht einfach mit einem «Abbruch» in Verbindung gebracht werden, sondern sollte einen Ausgangspunkt für neue berufliche Perspektiven bieten. Sehr kurzfristig wurde das Arbeitsmarktzentrum Post beauftragt, diese Kommunikationsmassnahmen zu konzipieren und durchzuführen. Verschiedene Offerten von Beratungsunternehmen wurden evaluiert. Ausschlaggebend bei der Auswahl der Berater war der Gesichtspunkt eines guten Timings und, damit verbunden, der schnellstmöglichen Umsetzung. Ausgewählt wurde eine Beratungsunternehmung, mit der bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit auf anderem Gebiet bestanden. Das Unternehmen brachte eine gewisse Vertrautheit mit der Postkultur mit und konnte

eine flächendeckende Umsetzung gewährleisten.

### Zielsetzung und Vorgehen

Als Berater kamen wir nach Befragung der Auftraggeber zum Schluss, dass die Umstellungen beim Kunden vor allem durch zwei Faktoren zu beeinflussen waren: Einerseits benötigten die vorgesetzten Regionalleiter Kommunikationsinstrumente, um ihre Poststellenleiter gemäss den Zielsetzungen des kommenden Geschäftsjahres führen zu können. Die Poststellenleiter ihrerseits mussten darauf vorbereitet werden, ihren Aufgabenschwerpunkt vom Allrounder zum Verkäufer zu verlagern.

Generelle Zielsetzung war, die Workshopteilnehmer darin zu unterstützen, sich emotional auf die neuen Bedingungen einzustellen bzw. die persönliche berufliche Zukunft im veränderten Rahmen zu gestalten. Gedacht war auch an eine schnellgreifende Massnahme für jene Poststellenleiter, die infolge des neuen Betriebsstättenkonzepts ihre logistischen Aufgaben verloren. Speziell zielten wir darauf ab, das berufliche Selbstverständnis der Betroffenen dadurch zu beeinflussen, dass eine Bereitschaft geschaffen wurde, den erheblichen Veränderungen durch konkrete Massnahmen zu begegnen. Es ging darum, eine der Situation entsprechende persönliche Haltung zu entwickeln und in der Praxis zum Tragen zu bringen.

Die Poststellenleiter wurden in zwei halbtägigen Workshops («Vergangenheit abschliessen – Zukunft angehen»), die Regionalleiter in zwei ganztägigen Workshops («Kommunikation – Train the Workshop Leader») auf die neue Situation vorbereitet. Für beide Gruppen galt:

- Die in der Zielsetzung genannten Themen waren offen anzusprechen.

- Die aktuelle Befindlichkeit wurde durch Informationsabfrage sichtbar gemacht.
- Erfahrungen mit der neuen Situation sollten unter den Teilnehmern ausgetauscht werden.
- Bewältigungsstrategien zur Einstellung auf die neue Lage wurden gemeinsam entwickelt.
- Kommunikationsinstrumente wurden vorgestellt.

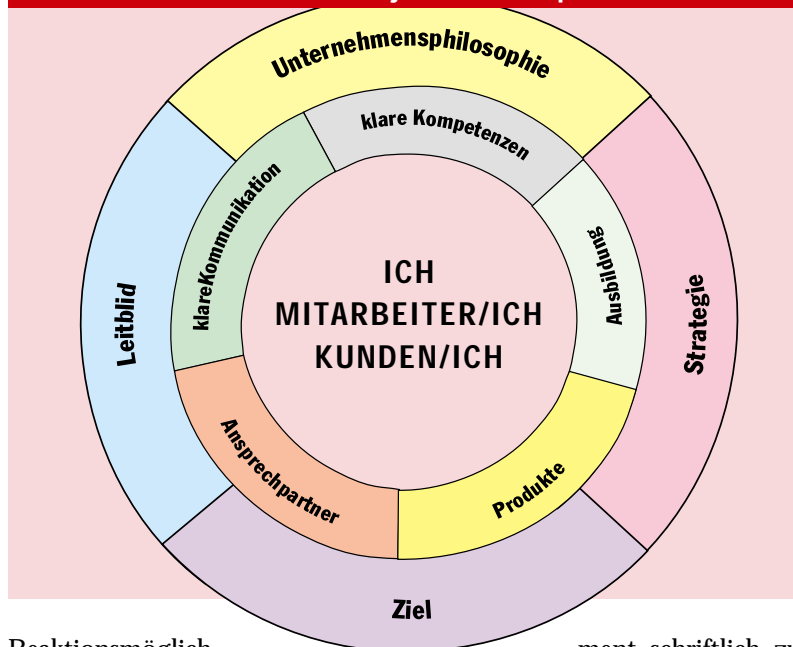
Die Auftragsdefinition und -abwicklung war durch dauernde kurzfristige Anpassungen in bezug auf das Konzept und die Arbeit mit den Gruppen gekennzeichnet. Das Vorgehen wurde zunächst in Pilotworkshops erprobt. Die Empfindlichkeiten im mittleren Management der Post infolge der Einführung des neuen Betriebsstättenkonzepts wurden erst nach und nach sichtbar.

### Workshops mit den Poststellenleitern

Die 170 Poststellenleiter durchliefen das Programm in Gruppen zu 12 bis 15 Personen. Die Veranstaltungen wurden dezentral in Zürich, St. Gallen, Luzern, Bern, Basel und Lausanne durchgeführt. Als Einstieg wählten wir das halbtägige Modul mit dem Titel «Vergangenheit abschliessen». Zunächst wurde in einer Einzelarbeit eine persönliche Klärung («Was ist vorgegangen?») herbeigeführt. In einer anschließenden Gruppenarbeit wurden die Erfahrungen ausgetauscht, diskutiert und ein Konsens über das Erlebte formuliert. Jede Gruppe stellte ihre Ergebnisse auf Folien dar und präsentierte sie im Plenum. Durch Moderation der Berater wurden anschliessend Oberbegriffe gebildet, die die aktuelle Situation auf den Punkt brachten. 3 bis 5 treffende Aussagen wurden festgehalten und damit die Diagnosephase abgeschlossen.

Nach einer Pause wurden in einer zweiten Einzelarbeit («Welche

Abb. 1: Was heisst das jetzt für mich persönlich?



Reaktionsmöglichkeiten haben Sie jetzt?) die persönlichen Handlungsspielräume abgesteckt. Erneut erfolgte in einer Gruppenarbeit und durch anschliessende Präsentation im Plenum eine Zusammenfassung mit der Bildung von Oberbegriffen. Nach Sichtung dieses Lagebeschreibs wurden die Teilnehmer aufgefordert, einen Aktionsplan aufzustellen und sich die Frage vorzulegen «Was heissen die Aussagen/Fakten für mich persönlich?». Im Anschluss erging die Hausaufgabe für die nächste Sitzung, ein persönliches Commit-

ment schriftlich zu formulieren: «Stehe ich zur jetzigen Situation oder nicht?/Wer ist der richtige Gesprächspartner, um mir ggf. Unterstützung zu geben?». Der halbe Workshoptag schloss mit einem gemeinsamen Imbiss.

Das Klima in den Gruppen widerspiegelte eine kritische Befindlichkeit. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer stand aber zu ihrer Situationsbeurteilung und war bereit, konkrete Massnahmen zu ergreifen. In der Prozesssteuerung waren wir einerseits froh, dass der «Geist nun aus der Flasche»

war, hatten aber ein etwas mulmiges Gefühl, wie dieses durchgezogene Bild geradezurücken war.

Im zweiten Teil der Workshopserie mit den Poststellenleitern war nun von der vorhergegangenen eigenen Standortbestimmung der Teilnehmer auszugehen. Es war zu beobachten, dass der z.T. negative Gehalt zunächst zu einer gewissen Frustration beitrug, dann aber zu einem Aufrappeln auf ernüchterter Basis verhalf. Der zweite Workshoptag begann mit der Sichtung der Standortbestimmung. In einer Einzelarbeit wurde wiederum eine Reflexion auf der Basis eines Zielsystems (siehe Abb. 1) eingeschaltet. Die Mitte der Abbildung bezeichnet die Person selber, mit ihren Mitarbeitern und Kunden. Der zweite Ring beschreibt die unmittelbaren funktionalen Voraussetzungen. Ring 3 bezeichnet den Überbau.

Die Teilnehmer äusserten sich im Plenum nun über ihre Hausaufgabe und gaben der Veranstaltung eine neue Richtung: Die veränderten Realitäten wurden im Prozess mehr und mehr akzeptiert! Es war auffällig, dass die Teilnehmer äusserten, sie wünschten kein Rezept, um ihre Situation zu verbessern. Dennoch verlangten sie zugleich Richtlinien von den Beratern, um ihre Lage ordnen zu können. Als besonderes Manko wurde das noch weitgehende Fehlen einer persönlichen Beziehung im neuen Umfeld herausgestellt.

Diesem Bedürfnis wurde mit dem Informationsmodul «Wie führe ich meinen Chef?» Rechnung getragen (siehe Kasten 1).

Auch dem verbreiteten Vorurteil, dass mit Erreichen einer bestimmten Altersstufe das Lernen schwierig sei, wurde mit Sachinformationen entgegengesteuert (siehe Kasten 2).

In einer Gruppenarbeit wurden weitere Massnahmen erarbeitet, um die Zukunft in die Hand

### Kasten 1

- Stellen Sie sicher, dass Sie Ihren Chef und sein Umfeld kennen, insbesondere
  - seine Ziele und Werte
  - die Herausforderungen, vor denen er steht
  - seinen Arbeits- und Entscheidungsstil
- Beantworten Sie die obigen Fragen auch für sich. Dazu kommt:
  - Welches sind meine inneren Bilder und Erwartungen an meinen Chef?
  - Sind sie realistisch oder überfordernd?
  - Wie reagieren Sie auf Autorität?
- Entwickeln und unterhalten Sie eine Zusammenarbeit, die
  - zu den Bedürfnissen und Arbeitsstilen beider Seiten passt
  - die gegenseitigen Erwartungen deutlich werden lässt
  - vertrauensvoll und offen ist

zu nehmen und – insbesondere – wie mit den vielen zu erwartenden Widersprüchen umzugehen sei. Das Ergebnis der Gruppenarbeit wurde im Plenum präsentiert. Zum Abschluss der Workshopserie zogen die Teilnehmer ein Fazit, indem sie die Frage «Wo stehe ich jetzt?» beantworteten, im Plenum diskutierten und sich zu ihrer nun erreichten Veränderungsbereitschaft offen äusserten.

## Workshops mit den Regionalleitern

Anders als bei den Poststellenleitern ging es bei den 17 Regionalleitern nicht darum, die Verarbeitung von Betroffenheit zu thematisieren. Das Ziel war vielmehr, Instrumentarien für den Aufbau wirkungsvoller Kommunikation besonders mit den Poststellenleitern zu vermitteln. Es ging darum, einen Werkzeugkasten mit Kommunikationsinstrumenten anzubieten, um die Regionalleiter für die schon bald unter ihrer eigenen Regie stehenden «Werkstattgespräche» zu unterstützen. Die Veranstaltungen wurden in Olten und Zürich durchgeführt.

Zunächst wurden die Regionalleiter am ersten Workshop mit der Standortbestimmung der Poststellenleiter vertraut gemacht. Das Ausmass des Problems wurde in diesem Kreis einerseits mit einer gewissen Überraschung, andererseits als «wie erwartet» konstatiert. Die Regionalleiter erhielten als erstes die Aufgabe, in Arbeitsgruppen ein Paket von Sofortmassnahmen zu beschliessen, um der Situation aktiv zu begegnen.

Am Nachmittag wurden sie mit einem Gesprächskompass vertraut gemacht, einem Instrument, mit dem Gespräche mit dem Ziel der «Compliance» des Gegenübers sichergestellt werden können (siehe Abb. 2, Kasten 3).

Nach einer kurzen Übungsphase wurde zum Thema des

## Kasten 2

### 1. Mehrdimensionale statt eindimensionale Betrachtung

- *Kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Alter und physischer Leistungsfähigkeit*
  - Jüngere lernen schneller. Was ihnen fehlt, ist das Erfahrungsgüst.
  - Ältere lernen langsamer, dafür oft motivierter. Sie verfügen über Erfahrungsgüster, die es ihnen erlauben, das Gelernte einzuordnen.
  - Lerneffekt somit bei Jungen und Älteren ziemlich ähnlich, nur der Weg verläuft anders.
- *Sinnesleistung und Psychomotorik*
  - Unterschiede der Sinnesleistungen werden grösser.
  - Tüchtigkeit der Wahrnehmungssinne hängt stark vom Gebrauch ab.
  - Reaktionsgeschwindigkeit verlangsamt sich, Genauigkeit nimmt zu.
- *Gedächtnis*
  - Kurzzeitgedächtnis nimmt ab.
  - Langzeitgedächtnis nimmt weniger ab.
  - Ermüdung hat weniger hemmende Wirkung bei älteren Leuten.
  - Berufsgedächtnis bleibt stark.
- *Kritische Erlebnisse*

### 2. Lernschwierigkeiten

- *Probleme des Umlernens*
  - Erfolgreiche Gewohnheiten und Geübtheiten stabilisieren sich, verführen zu einer vermeintlichen Gewissheit: vorauswirkende und proaktive Hemmung.
- *Problem des Vergessens*
  - Abnahme des Kurzzeitgedächtnisses.
- *Falsches Verhalten*
  - Angst, das Neue werde nicht mehr bewältigt.
  - Unsicherheit im Umgang mit Jüngeren.
- *Erlernete Hilflosigkeit*
  - Überschätzen der kognitiven Kompetenzeinbussen und Unterschätzen der verfügbaren Lern- und Anpassungsfähigkeit.

### 3. Lernschritte

- *Vom Bekannten aus das Neue angehen*
- *Sehr genau sein*
- *Aktives und auf Verstehen ausgerichtetes Lernen*
- *Verteiltes Lernen*
- *Dauerndes Training mit Visualisierungstechniken und externen Speichern*
- *Planvolles Vorgehen mit Lernstrategien*
- *Genügend Zeit einräumen*
- *Realistische Ziele setzen*

Ziele, Ansprüche an sich selbst und eigene Leistungen als Erwartungen so dosieren, dass die geistigen Kräfte permanent gefordert aber nicht überfordert werden.

**FLEXIBLE ZIELANPASSUNG**    nicht    **STARRE ZIELANPASSUNG**

**Kasten 3: Gesprächskompass für Führungsprozess und Rollen**

- **Schritt 1: Gesprächsgelegenheit herstellen**  
Die Führungskraft stellt einen Kontakt zum Mitarbeiter her, indem sie die Ausgangssituation beschreibt. Rolle des Vorgesetzten: *Führungskraft*.
- **Schritt 2: Veränderungsbereitschaft prüfen**  
Gleichzeitig prüft sie im zweiten Schritt, ob beim Mitarbeiter eine Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft besteht. Rolle des Vorgesetzten: *Interviewer*.
- **Schritt 3: Problemsicht des Mitarbeiters nachvollziehen**  
Ist dieses der Fall, dann wird durch den Vorgesetzten die Problemsicht des Mitarbeiters in Erfahrung gebracht. Rolle des Vorgesetzten: *Aktiv zuhören*.
- **Schritt 4: Gemeinsame Situations- und Problemsicht herstellen**  
Im Anschluss wird vom Vorgesetzten die Situation erörtert, um eine gemeinsame Problemerkklärung zu erreichen. Rolle des Vorgesetzten: *Sparingspartner*.
- **Schritt 5: Gemeinsame Zielausrichtung**  
Bereits kurz darauf orientiert der Vorgesetzte wieder deutlich das Coaching-Gespräch auf die künftig wichtigen Ziele und versucht, eine gemeinsame Zielsicht zu erreichen. Rolle des Vorgesetzten: *Impulsgeber und Wegweiser*.
- **Schritt 6: Lösungssuche durch Mitarbeiter**  
Hier wird die Lösungssuche durch den Mitarbeiter gefördert (Herausarbeiten von machbaren Lösungen, von möglichen Lösungen, von zu verändernden Bedingungen oder von anderen Vorgehensweisen). Rolle des Vorgesetzten: *Coach*.
- **Schritt 7: Beratung durch Vorgesetzten**  
Er sorgt für Unterstützungsmassnahmen und bietet Hilfen als Führungskraft an, zwecks Absicherung der neuen Massnahmen. Rolle des Vorgesetzten: *Berater*.
- **Schritt 8: Massnahmenabsprache**  
Im letzten Schritt werden die Aufgaben und Entwicklungsabsprachen, erfolgversprechendes Verhalten und Kontrollzeitpunkte verbindlich formuliert. Rolle des Vorgesetzten: *Führungskraft*.

**Abb. 2: Gesprächskompass**



Workshopdesigns übergegangen (siehe Kasten 4).

Grundprinzipien der Kommunikation wurden vermittelt:

- Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren.
  - Jede Kommunikation geschieht auf zwei Ebenen – der inhaltlichen und der beziehungs-mässigen.
  - Der beziehungs-mässige Aspekt ist für eine gute Kommunikation wichtiger als der inhaltliche.
- Für die praktische Anwendung kamen auch Prinzipien für eher schwierige Situationen zur Sprache:
- Kommunikation ist, was der/die andere gehört/aufgenommen hat, nicht das, was ich gesagt/gemeint habe.
  - Ich bin Täter meiner Feedbacks; nicht Opfer.
  - Während ich kommuniziere, frage ich mich bei schwierigen Situationen: was meint mein Gegenüber; statt: was sagt mein Gegenüber.

Für die Strukturierung ihrer eigenen Werkstattgespräche erarbeiteten die Regionalverkaufsleiter abschliessend eine Übersicht, die die Eckwerte für ihre Workshopgestaltung mit den Poststellenleitern bildete (siehe Kasten 5).

**Ergebnisse**

In den darauffolgenden Wochen und Monaten wurde der initiierte Change nun von den Poststellenleitern und Regionalleitern mit den ihnen Unterstellten in eigener Regie fortgeführt. Aufgrund sehr unterschiedlicher regionaler Verhältnisse wurde ein standardisiertes Vorgehen von Anfang an ausgeschlossen.

Der Changeprozess zeigte auf, dass nicht die Formulierung und Mitteilung von Unternehmenszielen entscheidend ist, sondern der Prozess der Überzeugung der Akteure. Die Werkstattgespräche schufen die konkrete Gelegenheit,

aufeinander zu hören, in den neuen Hierarchien aufeinander zuzugehen und neue Wege für die persönliche und berufliche Entwicklung zu finden. Die intensiv geführten Gespräche führten zu einer rechtzeitigen Auseinandersetzung, die half, sich mit den veränderten Realitäten emotional tragfähig zu identifizieren.

Die Regionalleiter schufen sich im Anschluss an die Workshops selber die Gelegenheit, in eigenen Events mit ihren Poststellenleitern die Veränderungen in ihrem Umfeld zu diskutieren. Gefördert wurde so eine aktive Teilnahme und ein Gefühl des verantwortlichen Mittragens im Sinne der lernenden Organisation.

## Bewertung

«Werkstattgespräche» sind ein Mittel, um in betrieblichen Restrukturierungen eine Klärung im mittleren Management rechtzeitig in Gang zu setzen und Verdrängungen vorzubeugen. Die Teilnehmer erleben die schwierige Phase der Umsetzung neuer struktureller Anforderungen nicht isoliert an ihrem Arbeitsplatz, sondern begleitet durch Kolleginnen und Kollegen und ihre Vorgesetzten. Sie können ihre Situation mit anderen vergleichen, die eigenen Stärken-/Schwächenfelder kennenlernen und von Erfahrungen im Sinne des Leistungsvergleichs (Benchmarking) profitieren.

«Werkstattgespräche» helfen, den strukturellen Wandel auf persönlicher Ebene zu begleiten und hinterlassen bei den Teilnehmern positive Spuren. Sie zeigen auf, wie ein Change auch Chancen in sich birgt und letztlich vielleicht sogar kreativ genutzt werden kann. Die Erfahrungstatsache, dass Massnahmen des geplanten Wandels von Organisationen zugleich auf sachlicher und emotionaler Ebene abgestützt werden müssen, wird eindrucksvoll bestätigt.

## Kasten 4: Workshop-Design

### Vor dem Workshop

- Klarheit über Ziel, Resultate, Bilder. Rahmen geben.

### Bei der Ankunft

- Begrüssung, Orientierung, Einstimmung.

### Beim Start

- Abstimmen von Zielen, Erwartungen, Vorgehen, Spielregeln.
- Klarheit über Rollen, Verantwortung, Aufgabenteilung.
- Klarheit (so weit als möglich) in welcher Situation, Stimmung und auf welchem Wissens-/Infostand Teilnehmer sind.

### Während des Workshops

- Schrittweiser, gemeinsamer Prozess, Erarbeitung.
- Abwechslung, Auflockerung (Aktivierung von Kopf und Herz).
- Periodische Standortbestimmungen, Feststellen betreffend Fortschritte im Prozess.
- Art/Form der Umsetzung und Termine.

### Am Schluss des Workshops

- Besprechen der Resultate, Zielsetzung, Erfüllen der Erwartungen.
- Gegenseitiger, spontaner Feedback, Anregungen.

## Kasten 5: Massnahmen der VR-Leiter

### Vertrauen

- Offen informieren
- Fairness
- Nähe suchen
- Ehrlichkeit
- Mut, Anliegen in Bern zu vertreten
- Zuhören
- Beraten, Wege/Lösungen aufzeigen
- Rücken stärken
- Mehr Coach als Chef
- Funktion nach Fähigkeiten zuordnen

### Einbezug

- Konstruktiv mitgestalten
- Projekte realisieren
- Keine Statisten
- Zielvereinbarungen (kein Diktat)
- Support anbieten
- Resultatbesprechung
- Zeit und Anteil nehmen
- Im Team arbeiten
- Botschaft herüberbringen: Mehr Eigenverantwortung

### Kommunikation

- Rahmen schaffen für Erfahrungsaustausch
- Regelmässige Gespräche
- Stufengerecht 10-15 Mitarbeiter
- Infoblatt
- Kontinuierlich Workshops und Meetings
- Stammtisch
- Kurzmeetings
- Formeller Teil/informeller Teil
- Forum schaffen
- Lunchgespräche
- Podiumsgespräche

### Perspektiven

- Mut zu Veränderungen
- Weiterbildungen, eigenes Team schulen
- Personalentwicklung
- Arbeitsmarktfähigkeit verbessern
- Berufliche Zukunft thematisieren