

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 75 (2004)
Heft: 11

Artikel: Fachtagung : Kurt Huwiler über die Kommunikation von Restrukturierungen nach innen : "Die Mitarbeiter tragen sensible Antennen"
Autor: Huwiler, Kurt
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-804505>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Fachtagung: Kurt Huwiler über die Kommunikation von Restrukturierungen nach innen

«Die Mitarbeiter tragen sensible Antennen»

Stellenabbau, Budgetkürzungen, Betriebsschliessungen. Ein omnipräsentes Thema in den Medien – und für die Betroffenen mit einschneidenden Änderungen verbunden. «Bei meiner Vorbereitung auf dieses Referat suchte ich auch nach geeigneter Literatur. Bücher für Manager zu finden, ist einfach, Bücher für Mitarbeiter existieren hingegen nicht», sagte Kurt Huwiler einleitend.

«Wir funktionieren nach dem Prinzip von Lust und Unlust, stärker als uns lieb und bewusst ist. Bei Krisen im Heim lohnt es sich deshalb, den Gefühlen der Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Denn für Mitarbeitende ist unklar, wer bei Sparübungen wie betroffen ist. Ist die Weiterbildung gefährdet? Wie gestaltet sich die Karriereplanung? Verliere ich Privilegien? Tangiert das meine Selbstverwirklichung, Anerkennung und Sozialprestige, Freundschaft, Liebe und Zuneigung, Sicherheitsbedürfnis, Grundbedürfnis? Ist mein Arbeitsplatz in Gefahr?» Die Konsequenzen können sehr unterschiedlich sein.

«Tief greifende betriebliche Veränderungen verursachen Angst und Stress. Persönliche Ziele und Ansprüche an die eigene Arbeit scheinen gefährdet. Mitarbeiter können dadurch ungeahnte Kräfte und Energien freisetzen. Introvertierte Personen können mit selbstschädigendem Verhalten und Depressionen reagieren. Andere werden wütend».

Sensible Mitarbeiter

Das grosse Interesse an Menschen und ihren Schicksalen habe eine stärkere eigene Sensibilität zur Folge. Gerade das erhöhe aber auch das Risiko, verletzlicher auf Stress zu reagieren. «Wie kann dieser Stress reduziert werden? Um ihn zu minimieren, müssen die Mitarbeiter möglichst schnell erfahren, welche Auswirkungen Reformen haben können. Dabei muss mitgeteilt werden, wann mitgeteilt wird. Es braucht Zeithorizonte.»

Kann dabei auch zu viel informiert werden? «Nein», versicherte Huwiler. «Eine Studie sagt aus, dass es zwar keine optimale Informationsmenge gibt. Wo aber extrem viel informiert wurde, herrschte ein besseres Klima. Aus Sicht der Mitarbeiter gibt es keinen Overload an Informationen. Wichtig ist der Zeitpunkt der Information. Aber Achtung: Die Mitarbeiter tragen sensible Antennen für Dinge, die in der Luft liegen. Zu früh zu informieren ist deshalb fast nicht möglich. Wenn es gelingt, offensiv zu sein, dann resultiert daraus Kreativität statt Lähmung. Mitleid ist in solchen Situationen sehr gefährlich und hilft nicht, die Probleme zu lösen.»

Druck der Mitarbeitenden

«Mitarbeitende wissen, dass es dem Leiter schwer fällt, harte Massnahmen zu ergreifen. Wie sollen die Mitarbeiter auf angekündigte Veränderungen nun reagieren? Sollen sie öffentlichen Druck aufbauen im Wissen, die Arbeit

der Heimleitung zu erschweren? Sollen sie auf Rechte und Gesetze pochen? Oder sollen sie nach Lösungen suchen und gleichzeitig beim Sozialabbau helfen? Sparvorgaben haben deshalb fast immer Beziehungsprobleme zur Folge», sagte Huwiler. Ein gut funktionierendes Team sei eine ideale Bewältigungsressource.

Was können anstehende Veränderungen für die Mitarbeitenden bedeuten?

- Sie wollen ernst genommen werden.
- Sie wollen gut informiert werden und den Terminplan kennen.
- Sie wollen als konfliktgewohnte Leute wahrgenommen werden. Schlechte Nachrichten dürfen nicht vorenthalten werden.
- Sie sollen ihre Meinung zumindest kundtun können. Noch erwünschter ist die Möglichkeit, die Entscheidung beeinflussen zu können.
- Sie wollen ihr Fachwissen einbringen können.
- Sie wollen als kompetente Individuen wahrgenommen werden.
- Sie wollen sich für ihre Rechte einsetzen können.

«Ich plädiere dringend dafür, schlechte Nachrichten in zwei Gesprächen zu übermitteln», sagte Huwiler. «Zuerst müssen die Mitarbeitenden informiert, aber auch richtig wahrgenommen werden. Bei einem zweiten Gespräch können offene Fragen beantwortet und notwendige Massnahmen ergriffen werden, um Eskalationen zu verhindern.»