

Damit Weihnachten nicht plötzlich kommt

Podiumsdiskussion der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ auf der Zukunft Personal über Verkehrsregeln im Changeprozess

In der derzeitigen Wirtschaftskrise gehören Veränderungen zur Tagesordnung. Was Führungskräfte bei Wandlungsprozessen beachten sollten, verdeutlichten Experten in der Podiumsdiskussion „Change – nein, Danke! Wie viel Veränderung vertragen Mitarbeiter?“ auf Europas größter Fachmesse für Personalmanagement, der Zukunft Personal. Das bis zum letzten Stehplatz gefüllte Forum zeigte, dass die Veranstalter der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ mit dem Thema den Nerv der anwesenden Personalverantwortlichen trafen. Die Moderation übernahm Uschi Gersch, Diplom-Psychologin, Wirtschaftspsychologin, Trainerin und Coach vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen.

„Bisher habe ich den Begriff Change nur als Rosskur erlebt“, sagte Claudio Ingendaay, Senior Berater der YouGovPsychonomics AG, auf dem Podium. Der Begriff tauche wie jetzt vor allem in Krisensituationen auf. Der Wandel und Dialog, der eigentlich ständig stattfinden müsse, werde häufig überbewertet und bekomme einen negativen Touch. „Man sollte Change nicht wie einen Knüppel verwenden, denn es ist ja ein normaler Prozess“, so Ingendaay. Viele Dinge verlören ihre Dramatik, wenn man sich vorher darauf einstelle. „Dabei auftretende Probleme sind also etwa so überraschend, wie wenn Weihnachten plötzlich kommt“, gab der Berater zu Bedenken.

Ein Beispiel für einen Changeprozess schilderte Hans-Jürgen Roos, Leiter überfachliche Qualifizierung und Strategisches Personalmonitoring der PricewaterhouseCoopers AG: Das Beratungsunternehmen beschäftige rund 9000 Menschen in Deutschland, im vergangenen Jahr seien 1200 neue Mitarbeiter, davon knapp 500 neue Arbeitsplätze, hinzugekommen. „Die Veränderung und Herausforderung besteht darin, ständig neue Leute zu integrieren“, erzählte Roos. Ein kompletter Onboardingprozess umfasse neben Schulungen etwa ein Mentorenkonzept.

„Ich glaube, das Thema wird dann schwierig, wenn es um Abbau, Schließung und um sterbende Organisationen geht“, wandte Prof. Dr. Heidi Möller ein, Diplom-Psychologin und Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel. Es sei natürlich eine schöne Arbeit, zu helfen und zu unterstützen. Schwierig werde es in Abbauprozessen, die eine Menge Aggressionen wachrufen könnten.

Karin Dittrich-Brauner, Diplom-Psychologin, Supervisorin, Gesellschafterin der P.f.O. Unternehmensberatung GmbH, vertrat hingegen die Auffassung, dass auch Aufbauprozesse ihre Tücken hätten und nannte gleich ein Beispiel: Als ein Amt in ein neues Gebäude mit schicker Ausstattung umzog, habe es die Mitarbeiter beteiligt. Sie durften Raumpläne machen und Büromöbel aussuchen. Die Führungskräfte dachten, es könne nichts schiefgehen, doch zum Schluss habe es einen Eklat gegeben, da keine eigenen Kühlschränke mehr in dem Büro aufgestellt werden durften. „Es gibt also Widerstände von den unterschiedlichsten Richtungen, mit denen man manchmal als Führungskraft oder Berater nicht rechnet“, resümierte sie.

Probleme vorhersehen und kommunizieren

Was in Veränderungssituationen passieren könne, vermöge zwar niemand im Detail zu beschreiben, aber manche Situationen ließen sich schon annähernd vorhersagen, legte Claudia Thiesen, M.A. Soziologie und Principal im Bereich Changemanagement der Kienbaum Management Consultants GmbH dar. „Das ist ähnlich wie beim Schach. Wenn wir die Player sowie deren Taktik und Strategie kennen, dann können wir sagen, wie sie bei welchem Härtegrad der Situation reagieren.“ Dann gelte es, frühzeitig zu intervenieren. In der Praxis frage Kienbaum seine Kunden erst einmal nach dem Ziel einer Veränderung und nach dem Grund, warum das Unternehmen Hilfe bei einem Berater suche. „Meistens ist es dann so, dass die Führungskräfte schon eine Befürchtung haben, was passieren könnte.“

Um herauszufinden, wie Mitarbeiter auf eine Veränderung reagieren, ging Prof. Möller auf das Wesen von Veränderung ein. „Kopfmäßig wissen wir, dass wir uns verändern müssen, aber unser Bauch verbreitet eine andere Botschaft. Und diese Spaltung haben Sie auch in der Belegschaft“, analysierte Möller. Es gebe Leute, die sagten immer „Hurra, was neues“ und andere, die sich vor jedem Wandel sträubten. Gefragt sei die Balance zwischen den Hurrasagern und den Bewahrern. Jeder Mitarbeiter mache bei Veränderungen eine sekundenschnelle Rechnung auf: „Was gewinne ich und was verliere ich“ und nehme eine entsprechende Position ein. „Diese Botschaft gilt es dann zu entschlüsseln.“

Eine reine Analyse reiche jedoch nicht aus, ergänzte Karin Dittrich-Brauner. „Führungskräfte scheuen sich davor zu kommunizieren, wenn sie noch nicht so viel Sicherheit im Changeprozess haben“, so die Psychologin. Das könne Changeprozesse behindern. Gerade in unsicheren Zeiten sollten Unternehmen viel und frühzeitig kommunizieren. „Sobald die Unsicherheit in der Belegschaft angekommen ist, interessiert sich niemand mehr für Kommunikation.“ Wenn Schwierigkeiten da seien, herrsche oft eine große Sprachlosigkeit, weil Führungskräfte glaubten, sie könnten manche Dinge den Mitarbeitern nicht zumuten, so Claudio Ingendaay. „Dass es danach oft ruppiger wird, vergessen viele dabei.“ Da es Führungskräften schwerfalle, die richtigen Worte zu finden, arbeite YouGovPsychonomics mit Mitarbeiterbefragungen. Das könne eine Art Brücke sein, weil sie Themen abriefen, die für die Beschäftigten eine Rolle spielten.

„Information und Kommunikation ist nur die halbe Miete“, glaubt Roos, „denn die Mitarbeiter wollen eine Sache nicht nur verstehen, sondern auch beteiligt werden.“ Der Widerstand sei meistens dann sehr groß, wenn die Geschäftsleitung in bestehende Systeme eingreife, ohne dass der einzelne daran beteiligt werde. Führungskräfte machten sich zu wenig Gedanken, wie sie die Mitarbeiter befähigen könnten, dass sie neue Aufgaben gut erfüllen. Den informativen Dialog müsse man auch in die aktive Phase hineinführen. Kommunikation selbst habe außerdem auch ihre Grenzen, merkte hier Prof. Möller an. „Irgendwann ist genug informiert.“ Die Haltung „ich weiß ja nichts“ sei ein Widerstandsphänomen und die Kunst der Führungskraft bestehe darin, bestimmte Dinge auch einmal nicht zu erzählen und Informationen richtig zu dosieren.

Emotionale Prozesse zulassen

Veränderung selbst sei eine Frage der Dosierung, so Möller. Wenn sie nicht angenommen werde, liege das am fehlenden psychologischen Basiswissen. Oft gehe es etwa um Abschied. Solche emotionalen Trauerprozesse würden manchmal bei der Haltung „schneller, besser, weiter“ vergessen. „Auch Rache, Wut und Ärger werden relativ wenig gemanagt, weil man nicht damit umgehen kann“, hat die Soziologin Thiesen beobachtet. Dabei seien schweigende Mannschaften wesentlich schwieriger als demonstrierende, wütende Teams. Diese lebten wenigstens noch und hätten noch nicht innerlich gekündigt. Solange Mitarbeiter noch redeten, sollten Führungskräfte die Kommunikationsmuster erkennen und handeln.

Die Teilnehmer waren sich jedoch einig, dass es keinen Königsweg gibt. „Als Berater können wir nicht immer mit denselben Instrumenten und Vorgehensweise in Unternehmen reingehen“, bekannte Dittrich-Brauner. P.f.O. arbeite häufig mit großen Gruppen: Ein ganzer Bereich oder Abteilung komme in einem Raum zusammen und es finde Kommunikation über die verschiedenen Ebenen statt. Alle bekämen Informationen gleichzeitig und könnten sie hinterfragen. Dabei müssten sie aber immer den richtigen Input und die richtige Austauschform finden. Führungskräfte sollten aufnehmen, was an Angst da sei und sich beispielsweise auch einmal anhören, wie es in Abbauprozessen bei den Mitarbeitern mit der nächsten Rate fürs Haus aussehe, fügte Ingendaay hinzu. „Wichtig ist dafür, dass Führungskräfte nicht nur Schönwetterkapitäne sind.“