

**i** Die Wirtschaftskrise zwingt viele Unternehmen zu einschneidenden Veränderungen. Notwendige Change-Prozesse stürzen Mitarbeiter oft in eine tiefe Verunsicherung. Hier sind Personalmanager gefordert: Sie müssen dafür sorgen, dass Angestellte ihr Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen nicht verlieren. Gelingt das nicht, scheitern Change-Prozesse – und kosten Unternehmen viel Geld. Vor welchen Herausforderungen Personalmanager dabei stehen, haben Heidrun und Frank Strikker untersucht, Herausgeber eines jüngst erschienenen Buches über Human-Resources-Management.

## ESSAY

# BOTSCHAFTER DES WANDELS

**Veränderungen in Firmen können Arbeitnehmer verunsichern. Wie Personalmanager dies vermeiden können, erläutern die Dozenten Heidrun und Frank Strikker**

**D**er Personalmanager eines Dienstleistungsunternehmens war frustriert: „Jetzt startet die Geschäftsführung schon den nächsten Change-Prozess und wir wurden wieder erst zum Schluss einbezogen. Die oberste Ebene stellt uns vor vollendete Tatsachen und wir müssen dann unter großer Zeitnot irgendwie die Umsetzung hinbekommen“, klagte er bei unserem letzten Treffen. Einen ganz anderen Ton schlug wenige Tage später der Personalmanager eines Pharmaunternehmens an: „Bei größeren Veränderungen in unserem Haus bin ich von Beginn an mit dem Management am Tisch. Wir sind ein Team, klären die Zielsetzung gemeinsam. Wie die Umsetzung im Detail geschieht, da vertraut mir unser Vorstand.“

Diese große Bandbreite in der Wahrnehmung und Positionierung des Personalmanagements finden wir derzeit branchenübergreifend, wenn es um die **Gestaltung von Veränderungsprozessen** geht. Machen die einen Personalmanager etwas grundsätzlich anders als die anderen? Liegt es an den Personalmanagern persönlich oder an der Führung des Unternehmens, dass so unterschiedliche Bedeutungen sichtbar werden? Oder sind die spezifischen Prozesse und Zielsetzungen von Veränderungen der entscheidende Grund für die auffällige Diskrepanz in der Berücksichtigung des Personalmanagements?

## Zentrale Kompetenzen für Personalmanager:

Zweifellos unterscheiden sich Change-Prozesse in ihrer Zielsetzung, im Umfang, der Dauer, Komplexität und Zahl der Beteiligten. Außerdem sind entweder adaptive, evolutionäre, revolutionäre oder grundlegende Veränderungen das Ziel. Personalmanagement hat bei Veränderungsprozessen eine entsprechende Rolle einzunehmen und entsprechende Aufgaben zu erfüllen. Welche Position es in Change-Prozessen einnimmt und welches Selbstverständnis es hat, lässt sich daran erkennen, welche Anforderungen HR-Manager erfüllen:



**Frustrierter HR-Manager:** Viele Personalchefs werden erst spät in ihren Unternehmen Change-Prozesse anstehen.

- 1. Fachliche Veränderungskompetenz:** Personalmanager benötigen fachliches Prozess-Know-how in der Konzeption, Gestaltung, Steuerung, Durchführung und Evaluation von Veränderungen.
- 2. Ökonomische Kompetenz:** Sie sollen fähig sein, betriebswirtschaftliche Daten einzuschätzen und Benchmarks zu interpretieren.
- 3. Netzwerkkompetenz:** Sie benötigen ein breites Netzwerk im Unternehmen, sie müssen ein Gespür für Multiplikatoren haben, sich an Schnittstellen positionieren und pro-aktiv einbringen.
- 4. Kommunikative Kompetenzen zum Brückenbau:** Sie sind kommunikativ in verschiedenen Rollen gefordert, denn auf der einen Seite müssen sie die Ziel-

setzung der Unternehmensleitung zu Mitarbeitern und Führungskräften transportieren, auf der anderen Seite müssen sie Hinweise und Stimmungsbilder seitens der Mitarbeiter aufnehmen und der Unternehmensleitung vermitteln.

5. **Kommunikative Kompetenz über die Hierarchieebenen hinweg:** Sie sollen Augenhöhe zur Unternehmensleitung herstellen, was nicht nur eine gleichberechtigte Beziehungsgestaltung bedeutet, sondern von ihnen fordert, sich in die zentralen Prozesse des Unternehmens einzuarbeiten, die wichtigsten Kunden zu kennen und die Produkt- bzw. Marktsituation einschätzen und beurteilen zu können.
6. **Organisatorische Veränderungskompetenzen:** Sie haben einen eigenen Verantwortungsbereich, eine Hauptabteilung, Abteilung oder Gruppe, die sie den ständig neuen Anforderungen entsprechend strategisch und operativ aufstellen müssen.
7. **Persönliche Veränderungskompetenzen:** Sie sollen eine persönliche Bereitschaft zu Veränderung zeigen, um sowohl Beispiel zu geben als auch selbst nachvollziehen zu können, wie andere Mitarbeiter im Unternehmen auf funktionale und individuelle Veränderungen reagieren.
8. **Psychische Veränderungskompetenz:** Sie stehen auch persönlich unter einem hohen Druck, da sie die Sorgen und Nöte der Führungskräfte und Mitarbeiter kennen und von ihnen Hilfestellung verlangt wird, sie aber die Ungewissheit von Veränderungen und Belastungen mittragen müssen und dennoch konstruktive Lösungen entwickeln sollen.
9. **Feldkompetenz:** Sie sollen zusammen mit der Organisationsentwicklung Kriterien für den Einsatz von externen Experten und Beratern formulieren und den Auswahlprozess gestalten.

### Die Bedeutung von Bindung und Zugehörigkeit:

Eines der Kernthemen bei allen Veränderungsprozessen ist die Frage nach der Zugehörigkeit: Wer bleibt bei einer Veränderung, wer muss hinzugeholt werden und wer muss die Organisation verlassen? Während sich Rekrutierung und Bindung der Top-Talente für viele Unternehmen mit dem sogenannten „war for talents“ zunehmend zu erfolgskritischen Komponenten entwickeln, beschäftigen sich andere Unternehmen mit der Frage von Kurzarbeit und Freisetzung.

In nicht wenigen Fällen finden wir beide Situationen zeitgleich in einer Organisation. Vergrößerung und Verringerung der Mitarbeiterzahl sind ureigene Aufgaben des Personalmanagements, die bei Veränderungen, die durch Krisen induziert werden, sehr eng beieinander liegen können: Vormittags Mitarbeiter einstellen und Potenziale entfalten, nachmittags andere entlassen und Weiterbildungsmaßnahmen streichen. Diese widersprüchlichen Aktivitäten erfordern eine stabile Psyche,

eine ruhige Hand und zugleich nüchternes, verständnisvolles wie engagiertes Auftreten. Trotz dieser widersprüchlichen Anforderungen wird von Personalmanagern eine klare Linie erwartet, die nachvollziehbar und – soweit dies möglich ist – transparent ist. Außerdem soll die Personalpolitik **Bindung und Loyalität** bei allen Mitarbeitern und Führungskräften fördern.



Mitarbeiter-Team bei einer Besprechung: Jeder Angestellte hat ein individuell geprägtes Gefühl von Bindung und Zugehörigkeit zu seinem Unternehmen.

### Spiegelneuronen als Botschafter von Change-Prozessen:

Die Bedeutung von Zugehörigkeit und Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte in einem Unternehmen erhält durch die aktuellen Forschungen der **Neurowissenschaften** eine herausragende Stellung. Verschiedene Experimente zeigen auf eindringliche Weise, wie im menschlichen Gehirn durch Erfahrungen sogenannte Spiegelneuronen entstehen,

die zu einem individuell geprägten Gefühl von Bindung und Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Ganzen wie einer Familie oder einem Unternehmen führen. Dieses Gefühl entsteht durch unbewusstes Mitfühlen und intuitive Reaktionen auf das Umfeld und lässt ein Bewertungs- und Verhaltensrepertoire entstehen, mit dem sich Menschen ihren Platz im Lebenskontext sichern. Je nachdem, wie stabil das **Gefühl von Zugehörigkeit** aufgebaut wird und wie stark es mit der Freiheit zu persönlicher Entwicklung gekoppelt ist, entwickeln sich Reaktionsmuster auf Veränderungen im jeweiligen Kontext.

Neurowissenschaftler wissen, dass sich Menschen in ihrem sozialen Kontext über unbewusste, intuitiv ablaufende Wahrnehmungssignale ununterbrochen kommunikativ „spiegeln“, sich also untereinander durch diverse Zeichen und Signale ihrer Zugehörigkeit versichern oder, bleibt die gesuchte Bestätigung aus, mit spontaner Unsicherheit reagieren und infrage stellen, ob und inwieweit sie noch zu einem gemeinsamen sozialen Raum gehören. Mit Hilfe dieser „**Spiegelungen**“ vergleichen sie fortlaufend die aktuelle Bindungsqualität mit ihren Erfahrungen und Empfindungen, die sie direkt oder indirekt mit Führungskräften und Kollegen gesammelt haben.

Nun erscheint diese Tatsache so neu nicht, kennen doch gerade Personalmanager die besondere Bedeutung des Verhaltens und Auftretens von Managern. Neu könnten die Erkenntnisse der Neurowissenschaftler allerdings in Bezug auf die Konsequenzen für Führung sein, weil die Regeln und Werte in einem **Change-Prozess** verändert werden und so eine starke Irritation in einem Unternehmen entsteht. Schließlich können Spiegelungsprozesse bei Mitarbeitern nicht nur ein Gefühl von Zugehörigkeit auslösen, sondern auch die Erfahrung grundsätzlicher Verunsicherung.

Durch die unbewusste **Vernetzung von Außenwahrnehmung und emotionalen Erfahrungen** erleben alle, dass sie irgendwie betroffen sind, ihren eigenen Platz sichern oder eine entsprechende Lösung finden müssen. Für Personalmanager bedeutet das, dass sie wesentlich stärker als bisher bedenken sollten, dass der Verlust von

Zugehörigkeit in Veränderungssituationen bei allen Beteiligten starke Reaktionen hervorruft. Zwar wird schon seit Jahren von den „Survivern“, „Winnern“ und „Losern“ bei Veränderungen gesprochen – Neurowissenschaftler legen dafür nun eine neue Beweisführung vor.

Offenbar ist niemand davon ausgenommen, mit „Spiegel-Resonanz“ auf die entstandene Verunsicherung bei Veränderungen zu reagieren. Solche intuitiv entstehende Resonanz löst einen **Kampf ums Überleben** im aktuellen Umfeld aus. Es entwickeln sich Verunsicherung, Fluchtgefühle, Ängste und Konkurrenz um immer weniger sichere Plätze. In der Folge der sich auflösenden Bindungen und der spontanen neuronalen Spiegelungen denken sich die Mitarbeiter: „Wenn mit anderen so verfahren wird, dann kann mir das gleiche widerfahren, also muss ich mich und meinen Bereich schützen oder möglichst rasch eine neue, sicherere Zugehörigkeit finden.“ Die Folgen sind innere oder reale Kündigung, Burnout, egoistischer Widerstand gegenüber weiteren Veränderungen, Vertrauensverlust in die Entscheider und in die Organisation.



**Gut gelaunte Angestellte: Personalmanager müssen darauf achten, dass bei Change-Prozessen keine Verunsicherung entsteht, die die Stimmung umschlagen lässt.**

Wenn Spiegelneuronen intuitiv im alltäglichen Umgang unter Menschen aktiviert werden, wie kann dann im Kontext von Kündigung, Fluktuation, befristeter Verträge usw. eine klare Trennung der Kernaussagen über die Zugehörigkeit und die Auflösung von Bindung kommuniziert werden? Für Personalmanager und Führungskräfte bedeutet dies in erster Linie, sich klar darüber zu werden, inwieweit es ihnen gelingt, in ungewissen Veränderungsprozessen zwischenmenschlich glaubwürdig zu sein und nachvollziehbare, nützliche Ideen zu entwickeln, die den üblichen Kündigungs- und Abwicklungsverfahren eine bessere Qualität entgegensetzen.

### Personalmanager im Wettbewerb:

Je nachdem, wie Personalmanager ihre Veränderungsprozesse auf den Weg bringen und mit den

Führungskräften und Betriebsräten die wirtschaftlich notwendige und zugleich psycho-soziale Verantwortung gestalten, können sie eine neue Dimension im Umgang mit Krisensituationen ermöglichen. Denn Personalmanager sind nicht nur für den Bestand, sondern erst recht für

Foto: Archiv

Anzeige

20jahre.com Absolvanta Absolutebeginners alma mater Arbeitsagentur Arzt-Job Backinjob  
D-Job Deutsche Startups Dialogjobboerse DV-Treff Eventjobboerse Expertia FAZjob Finanzbetrieb  
FU-Berlin Google Base Handelsblatt Health-Job Heise Jobs industriejobs24 Ingenieur1 IT-Job IT-  
Topjobs IT-Arbeitsmarkt IT-Treff Job-Sozial Jobber Jobkurier Joborama job-gastronomie jobs.  
de jobscout24 Jobpilot Kimeta lehrstellenmarkt.de LifeScienceJobs.com Medizin1.de Meinestadt  
Monster MV-Job Pharma-Marketing-Journal Plasticker Plusjobs.de Praktikumsboerse runningoffice

## Die neue Art Stellenanzeigen zu schalten.

- 1 Stellenanzeige einstellen
- 2 Passende Jobbörsen auswählen
- 3 Mit einem Klick veröffentlichen

Salesjob Sekreta  
Twitter T5-futur  
Verkaufen Jobon  
20jahre.com Ak  
D-Job Deutsche  
FU-Berlin Google  
IT-Arbeitsmarkt I

Jobpilot Kimeta lehrstellenmarkt.de LifeScienceJobs.com Medizin1.de Meinestadt Monster MV-Job  
Pharma-Marketing-Journal Plasticker Plusjobs.  
de Praktikumsboerse runningoffice Salesjob  
Sekretaerin.de Stellenanzeigen.de StepStone  
Channel steuer-journal.de texterjobboerse Twitter

l.de texterjobboerse  
markt.de Werben &  
ellen-Online Yeebase  
Arzt-Job Backinjob  
AZjob Finanzbetrieb  
ur1 IT-Job IT-Topjobs  
: jobs.de jobscout24

1000 jobboersen.de  
eine für alle

T5-futures.de TI München Universität Hannover Vertrieblermarkt.de Werben & Verkaufen Jobomat

die Entwicklung der Human Resources zuständig. Hier können sie neue Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit Change-Prozessen nutzen.

In Zeiten restriktiver Budgets stehen Personalmanager im harten Wettbewerb mit den Wünschen anderer Bereiche. Sie brauchen für einen veränderten Umgang mit dem Thema Zugehörigkeit und Bindung eine klare, überzeugende und auf Daten basierende Haltung. **Investitionen in Human Resources** sind ebenso wichtig für die Zukunft des Unternehmens wie die Beiträge anderer Bereiche. Bei Investitionen in Human Resources erleben wir allerdings oft eine eher defensive Haltung der Personalmanager – und auch **das „falsche“ Vokabular**. Mehr Offensive bei diesen Diskussionen und „Augenhöhe“ mit dem Management bedeutet allerdings, in den harten Wettkampf um die begrenzten Ressourcen einzutreten und nicht als Dienstleister auf den Sieger zu warten, der die Kämpfe um Budgets gewinnt.

**Führung bei Change-Prozessen:** Die Bedeutung der Spiegelresonanz könnte Personalmanager animieren, sich für das große Entwicklungspotenzial der Faktoren Bindung und Zugehörigkeit in Change-Prozessen stark zu machen. Sie sollten politisch darauf hinwirken, dass in die Führungs- und Veränderungsfähigkeit der Führungskräfte investiert wird, statt weiterhin zuzulassen, dass Mitarbeiter auf innere Kündigung schalten oder gar das Unternehmen verlassen, weil sie mit dem Führungsverhalten ihres Vorgesetzten nicht einverstanden sind.

Untersuchungen haben nachgewiesen, dass gerade in Krisenzeiten Verhalten und Haltung der Führungskraft entscheidende Kriterien sind, an denen sich Mitarbeiter orientieren. Dies betrifft ebenso den Krankenstand und die Fehlzeiten wie die Gesamtstimmung und die Leistungsfähigkeit. Die neueste Gallup-Studie nennt bedenkliche Zahlen: 13 Prozent der Mitarbeiter gelten als engagiert, 67 Prozent als Mitläufer und 20 Prozent als destruktiv, wobei der letzte Wert zuletzt stark gestiegen ist.

**Lessons learned:** Nur wenige Unternehmen beschäftigen sich systematisch mit den Vorteilen von **Wissens- und Prozessmanagement**. Während der Nutzen von Wissensmanagement in technischen Arbeitsfeldern relativ klar zu beschreiben ist, entpuppt sich Prozesswissen im Rahmen von Veränderungen als eine allzu flüchtige Kategorie. Was ist überhaupt Prozesswissen? Wer hat es? Wer soll es bekommen? Wie kann man es vermitteln und sichern?

An dieser Stelle wollen wir Prozesswissen beschreiben als Kenntnis darüber, wie Change-Prozesse konzipiert, gestaltet, gesteuert und evaluiert werden können. Dieses Wissen sammeln Change-Verantwortliche täglich bei der Durchführung von Veränderungsprozessen. Sie entwickeln sich, sofern sie ihre Erfahrungen reflektieren und kommunizieren, Stück für Stück zu Experten für die

Gestaltung und Umsetzung von Change-Prozessen. In vielen Fällen ist dieses Wissen als bewusste Kompetenz in Unternehmen aber nicht vorhanden und muss extern eingekauft werden.

**Personal- und Organisationsentwicklung** können wertvolle Beiträge zur Unternehmensentwicklung leisten, wenn es ihnen gelingt, Erfahrungs- und Prozesswissen nachvollziehbar zu gestalten, die Verantwortlichen von Change-Prozessen gezielt zusammen zu führen und mit ihnen das Geleistete reflektiert zu dokumentieren.

Beobachtbar in Unternehmen ist jedoch ein weiteres verlustbringendes Verhalten: Kaum ist ein Veränderungsprozess beendet, zieht die Change-Karawane weiter, sie widmet sich neuen Aufgaben und Prozessen. Zurückzuschauen gilt in Unternehmen oft als Zeitverschwendung. Die

Performance fördernde und Kultur bildende Wirkung von Wissensmanagement für Change-Prozesse wird kolossal unterschätzt. Die Erkenntnis, dass es nicht genügt, Talente mit Geld und Machtpositionen auszustatten, sondern ihnen eine Welt der Zugehörigkeit und Bindungsfähigkeit zu ermöglichen, um ihre Potenziale für sich selbst und für ihr Unternehmen freizusetzen, stellt Personalmanager vor gedankliche und praktische Herausforderungen – und beschert ihnen viele spannende neue Aufgaben.



**Chef beim Präsentieren:** In Krisensituationen orientieren sich Mitarbeiter besonders stark am Verhalten und der Haltung ihres direkten Vorgesetzten im Unternehmen.



**Frank Strikker ist Herausgeber des Buchs „Human Ressource im Wandel, Veränderungskompetenzen entwickeln“, Verlag W. Bertelsmann, Bielefeld 2009**



**Heidrun Strikker**  
Projektleiterin der Präsenzphase Coaching des Fernstudiums Coaching und Moderation der Universität Bielefeld

- 1993 bis 2001 Referentin Zentrale Weiterbildung, Bertelsmann AG, später Leiterin Personalentwicklung der Bertelsmann Buchclubs
- Geschäftsführende Gesellschafterin der SHS Consult GmbH



**Dr. Frank Strikker**  
bis 2009 Vertretungsprofessor an der Uni Bielefeld, Fakultät Erziehungswissenschaft, Arbeitsgruppe Weiterbildung, Bildungsmanagement

- Studienleiter für Business Coaching und Change Management an der Europäischen Fernhochschule Hamburg
- Geschäftsführender Gesellschafter der SHS Consult GmbH