

HR-Transformation gelingt nur durch klare Kommunikation

In unserer Gesellschaft besteht aktuell weitgehend ein Konsens: Damit unsere Wirtschaft wettbewerbsfähig bleibt, muss sich vieles ändern. Das erleichtert es Unternehmen, Change- und Transformationsprojekte durchzuführen – auch solche, die mit einem Personalabbau verbunden sind.

In den Nachrichten ist derzeit beinahe täglich von umfassenden Restrukturierungen und Stellenstreichungen zu lesen – oftmals in Größenordnungen von mehreren hundert oder gar tausend Beschäftigten. Bemerkenswert ist, dass solche Meldungen kaum öffentliche Aufregung hervorrufen. Angesichts geopolitischer Spannungen, der Energie- und Klimakrise sowie des rasanten technologischen Fortschritts durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz wird Personalabbau vielfach als notwendiger Schritt betrachtet, um Unternehmen zukunftsfähig zu halten.

Am Change- und Transformationsbedarf besteht kein Zweifel

Die weitgehende Akzeptanz von Restrukturierungen erklärt sich auch daraus, dass Politik, Wirtschaft und Gesellschaft derzeit ein gemeinsames Verständnis teilen: Nur durch tiefgreifende Veränderungen können Unternehmen ihre Zukunft sichern. Dieser Konsens erleichtert es Unternehmen aktuell, auch solche Change- und Transformationsprojekte in ihrer Organisation anzukündigen und zu realisieren, die:

• mit einem Personalabbau verknüpft sind und/oder

- massive Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen und -inhalte sowie die Arbeitssituation ihrer Mitarbeitenden haben.

Dessen ungeachtet müssen jedoch auch diese Projekte professionell gemanagt werden, damit in den Unternehmen nicht folgende Situation entsteht, die man in Unternehmen im Umbruch oft registriert: In den oberen Führungsetagen herrscht, nachdem die erforderlichen strategischen Grundentscheidungen getroffen wurden, eine Aufbruchsstimmung. Zudem verbreiten sie – zumindest nach außen – eine große Zuversicht: „Wir schaffen das, wenn ...“.

Auf den unteren Ebenen hingegen liegen die Nerven blank. Hier dominiert die Zukunftsangst, und es brodelt die Gerüchteküche darüber, was „die



da oben“ vorhaben. Entsprechend negativ ist die Stimmung und Atmosphäre im Betrieb.

Die Kernaufgaben eines Change-Managers

Die Kernaufgaben des Managements beim Initiieren und Realisieren von Change- und Transformationsvorhaben hat der Harvard-Professor John P. Kotter wie folgt beschrieben:

1. **„Create a sense of urgency“:** Die Unternehmensführung muss allen Betroffenen und Beteiligten die Notwendigkeit der Veränderung aufzeigen und bewusst machen.
2. **„Create a coalition“:** Sie muss sich Verbündete suchen, die sie aktiv unterstützen.
3. **„Develop a clear vision“:** Sie muss eine Vision haben, wohin die Reise geht, und eine Strategie, wie die definierten Ziele erreicht werden.
4. **„Share the vision“:** Die Veränderungsvision muss den Betroffenen und Beteiligten professionell kommuniziert werden.
5. **„Empower people to clear obstacles“:** Die Mitarbeiter müssen mit den nötigen Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet werden, um im Prozess auftretende Hindernisse und Widerstände zu beseitigen.
6. **„Secure short-term wins“:** Kurzfristige (Teil-) Erfolge müssen gezielt geplant und kommuniziert werden, damit bei allen Beteiligten das Vertrauen wächst und sie sagen: „Wir können das große Ziel erreichen“.
7. **„Consolidate and keep moving“:** Das Management muss das Erreichte sichern, den Change-

Prozess gezielt vorantreiben und die Change-Energie hochhalten.

8. **„Anchor the change“:** Die erreichten Veränderungen müssen in der Organisation verankert und in die Unternehmenskultur integriert werden.

Vier Tipps für die Change- und Transformationspraxis

Diese allgemeine Vorgehensbeschreibung von Kotter bleibt recht vage, da sie von der Situation in den einzelnen Unternehmen und in den verschiedenen Branchen abstrahiert. Deshalb kommen hier noch einige Tipps, worauf Unternehmen beim Realisieren eines Change-Projekts achten sollten, sofern ihnen die folgenden Faktoren wichtig sind:

1. Das Projekt soll von den Mitarbeitenden mitgetragen werden.
2. Ihr Engagement soll im Projektverlauf hoch bleiben.
3. Die verbleibenden Mitarbeiter sollen trotz des Personalabbaus für sich eine Perspektive im Unternehmen sehen.
4. Und: Die zu kündigenden Mitarbeiter sollen beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive unterstützt werden – auch um zu vermeiden, dass die Identifikation der sogenannten „Survivor“, also verbleibenden Mitarbeiter, mit ihrem Arbeitgeber sinkt und das Image des Unternehmens (als Arbeitgeber) Schaden erleidet.





Ein detailliertes „Drehbuch“ verfassen

Das Erreichen dieser Ziele erfordert ein detailliertes Drehbuch für den Change-Prozess. Dieses sollte auch ein Kommunikationskonzept enthalten, in dem definiert ist, wann wer welche Informationen durch wen über den geplanten Veränderungsprozess erhält. Um ein Brodeln der Gerüchteküche und unnötige Unruhe in der Organisation zu vermeiden, sollte zudem so früh wie möglich publik gemacht werden, welchen Mitarbeitern gekündigt wird. Dies ist nötig, um:

- den verbleibenden Mitarbeitern die Gewissheit zu vermitteln: „Euer Job ist sicher“ und
- den Mitarbeitern, von denen eine Trennung erfolgen soll, die Möglichkeit zu bieten, sich frühzeitig nach einer neuen beruflichen Perspektive umzuschauen.

Aus Change-Projekten resultieren stets auch besondere Anforderungen an die Führungskräfte. Deshalb sollten für sie Unterstützungsmaßnahmen organisiert werden – zum Beispiel Schulungen zu Themen wie „Führen in Zeiten von Personalabbau“ und „Führen von Trennungsgesprächen“.

Zudem empfiehlt es sich, da mit jedem Change-Prozess außer einer höheren Arbeitsbelastung auch eine höhere psychische Belastung der Führungskräfte einhergeht, diesen einen Coach zur Seite zu stellen, den sie im Bedarfsfall kontaktieren können. Dies ist auch nötig, weil sich größere Change-Prozesse nur bedingt zentral steuern lassen. Deshalb benötigen die lokalen Einheiten eine fachliche und mentale Unterstützung.

Frühwarnsysteme installieren

Sinnvoll ist es auch, in der Organisation ein „Frühwarnsystem“ zu implementieren, das im Projektverlauf anzeigt, ob das Unternehmen sich noch auf dem richtigen Weg befindet, die Projektziele zu erreichen, oder ein Interventionsbedarf besteht. Zudem sollte eine Art Seismograf existieren, der anzeigt, inwieweit die Mitarbeitenden noch hinter dem Projekt stehen, denn: In Veränderungsprozessen sinkt im Projektverlauf zuweilen die Motivation von Mitarbeitenden, obwohl sie dem Prozess eigentlich positiv gegenüberstehen. So zum Beispiel, wenn sie allmählich merken, was die geplante Veränderung für sie bedeutet. Oder wenn unvorhergesehene Probleme auftauchen.

Deshalb sollte es ein Frühwarnsystem dafür geben, ob bei bestimmten Mitarbeitergruppen die Gefahr besteht, dass sie aus dem Prozess aussteigen. Dies kann zum Beispiel eine regelmäßig stattfindende (partielle) Mitarbeiterbefragung – differenziert nach Hierarchieebenen – sein, die die Dimensionen „Information“, „Kommunikation“, „Engagement“ und „Unterstützung“ umfasst.

Die gekündigten Mitarbeiter fair behandeln

Der Gefahr, dass gekündigte Mitarbeiter den Prozess stören, kann mit einem „Exit-Programm“ entgegengewirkt werden, das regelt:

- wie der Kündigungs- und Trennungsprozess gestaltet wird und
- welche Unterstützung die Gekündigten beim Verarbeiten der Kündigung sowie beim Entwickeln einer neuen Perspektive erhalten.

Dies ist nötig, damit die gekündigten Mitarbeiter nach einem anfänglichen Frust registrieren: Das Unternehmen fühlt sich uns – trotz Kündigung – weiterhin verpflichtet, sodass:

- der Krankenstand nicht „explodiert“ und
- die Zahl der Arbeitsgerichtsprozesse überschaubar bleibt.

Die Existenz eines solchen Programms ist aber auch für das Befinden der „Survivor“, also der Mitarbeiter, mit denen das Unternehmen seine Zukunft gestalten möchte, wichtig. Denn: Inwieweit sie ihrem Arbeitgeber noch vertrauen, hängt auch davon ab, als wie fair sie dessen Umgang mit ihren Ex- oder Noch-Kollegen empfinden.

Beachten Unternehmen die genannten Punkte, dann können sie auch Change- und Transformationsprojekte, die:

- mit einem Personalabbau verbunden sind und/oder
- für die (verbleibenden) Mitarbeiter tiefe Einschnitte bedeuten,

weitgehend störungsfrei realisieren.

Fazit: Change- und Transformationsprojekte jetzt starten

Dies gilt insbesondere in der aktuellen Situation, in der gesellschaftlich weitgehend ein Konsens besteht:

- Die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Handelns haben sich (weltweit) fundamental gewandelt und werden sich auch weiterhin massiv verändern. Als Stichworte seien hier nur die Begriffe KI und neue Weltordnung genannt.
- Und: In sehr vielen Unternehmen – nahezu branchenübergreifend – existiert ein hoher

Change-Bedarf, wenn sie auch künftig erfolgreich sein möchten.

Denn in ihr können Unternehmen ihren Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern recht einfach vermitteln: „Wir müssen aktiv werden, damit wir ...“ – und zwar, ohne dass sogleich (firmentern und -extern) das Management am Pranger steht. Entsprechend problem- bzw. widerstandslos lassen sich zurzeit Change- und Transformationsprojekte initiieren und realisieren – unter den folgenden Voraussetzungen: Das Unternehmen plant das Projekt professionell, es spielt (soweit möglich) mit offenen Karten und integriert die Mitarbeiter (soweit möglich) in den Prozess.

DR. GEORG KRAUS

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal und Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten.



Besuchen Sie uns auf den Messen **ZUKUNFT PERSONAL NORD + SÜD**

MIT DEM QR-CODE DIREKT ZUM GRATISTICKET!

ZUKUNFT PERSONAL NORD | 25. - 26.3.2026
Hamburg Messe · Halle B.6 · Stand G.10



ZUKUNFT PERSONAL SÜD | 21. - 22.4.2026
Messe Stuttgart · Halle 10 · Stand F.12

VIELEN DANK AN UNSERE PARTNER.

<p>LEARNING & TRANSFORMATION</p>	<p>HR BENEFITS & SOLUTIONS</p>	<p>FIRMENFITNESS</p>	<p>OUTPLACEMENT</p>	<p>HR-BERATUNG</p>
<p>PLATTFORM FÜR ERWERBSMIGRATION</p>	<p>BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG</p>	<p>HR-SOFTWARE</p>	<p>FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG</p>	<p>HIRING AUTOMATION</p>

Das vollständige Vortragsprogramm zum Download unter: WWW.HR-ROUNDTABLE.DE
Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket! Vouchercode: EXC_HRROUNDTABLE

