



## Personalabbau

# Mit offenen Karten spielen

Auch Change-Projekte, die mit einem Personalabbau verbunden sind, können Unternehmen weitgehend reibungslos durchführen. Unter drei Bedingungen: Sie planen das Projekt professionell, sie spielen (soweit möglich) mit offenen Karten und integrieren die Mitarbeitenden in den Prozess.

Von Georg Kraus



*Wer muss gehen, wer darf bleiben? Kommunizieren Sie das bei Change Projekten klar.*

Wenn Unternehmen vor tiefgreifenden Veränderungen stehen, registriert man in ihnen oft folgende Situation: In den oberen Führungsetagen herrscht eine starke Aufbruchstimmung und ein grosser Optimismus. Auf den Ebenen darunter hingegen liegen die Nerven blank. Hier dominiert die Zukunftsangst und entsprechend negativ sind Stimmung und Arbeitsatmosphäre.

Die Stimmung ist meist umso depressiver oder aggressiver,

- je tiefgreifender aus Sicht der Mitarbeitenden die geplanten Einschnitte sind und
- je weniger die Mitarbeitenden über die Ziele, den Ablauf und die Folgen des anstehenden Veränderungsprozesses informiert sind.

Beide Faktoren hängen miteinander zusammen, denn je weniger Infos die

Mitarbeitenden über die geplanten Veränderungen und somit ihr künftiges Schicksal haben, umso stärker brodeln die Gerüchteküche zu der Frage, was «die da oben» vorhaben. Und umso grösser ist auch ihre Verunsicherung, was zu überflüssigen Widerständen führt.

### Kernaufgaben der Change Manager

Deshalb lautet eine Voraussetzung für das erfolgreiche Managen von Change-Prozessen: Die mittel- und unmittelbar betroffenen Mitarbeitenden (aber auch Kunden und Lieferanten) sollten so weit und so früh wie möglich und nötig in den Prozess integriert werden. Dabei muss die Aussage «so weit und so früh wie möglich und nötig» stets abhängig von der Situation neu interpretiert werden, weshalb sich der bei einem Change-Projekt praktizierte Lösungsweg – selbst wenn er

sehr erfolgreich war – nicht eins zu eins auf ein anderes Projekt übertragen lässt.

Dennoch lassen sich für jedes Change-Projekt Kernaufgaben definieren, die seitens des Managements im Verlauf des Prozesses zu erfüllen sind. Dem Harvard-Professor John P. Kotter zufolge handelt es sich dabei um folgende Aufgaben:

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 sollen.
4. «Share the vision»: Die Veränderungsvision muss den Betroffenen und Be-



## Seminartipp

### Change Management für Personaler

Transformationsprozesse sind heute in praktisch allen Unternehmen zum betrieblichen Alltag geworden, d.h. aber nicht, dass diese reibungslos und erfolgreich erfolgen. Unklar ist dabei häufig auch die Rolle der HR-Verantwortlichen. Wann werden sie wie involviert und was können sie zum Erfolg beitragen? Grundsätzlich ist es aus HR-Sicht sinnvoll eine frühzeitige Beteiligung anzustreben, so dass personelle Fragestellungen die notwendige Beachtung finden. Damit Sie eine (mit)bestimmende Funktion übernehmen können, wird von Ihnen die notwendige Changekompetenz gefordert.

In diesem Seminar erhalten Sie einen Überblick über die verschiedenen Rollen, Handlungsfelder und Methoden in einem professionellen Change Management.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie kennen die Herausforderungen und Lösungsansätze bei Change-Prozessen.
- Sie können die Rolle des HR in Transformationsprozessen einordnen und haben für sich Ansätze entwickelt.
- Sie werden professioneller bei der Analyse einer Organisationseinheit und können die Veränderungsnotwendigkeit ableiten.
- Sie können die bestehenden Antriebskräfte und Widerstände einschätzen und nutzen sowie Standpunkte Ihrer Gesprächspartner besser verstehen und beeinflussen.
- Sie beherrschen die Grundformen systemischer Frage- und Interventions-technik.

Termine: Mittwoch, 30. Mai 2018  
Donnerstag, 22. November 2018

Ort: Zentrum für Weiterbildung  
der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:  
[www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)

teiligten professionell kommuniziert werden.

5. «Empower people to clear obstacles»: Die Mitarbeitenden 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 «Wir können das grosse Ziel erreichen».

7. «Consolidate and keep moving»: Das Management muss das Erreichte sichern und den Change-Prozess gezielt vorantreiben.
8. «Anchor the change»: Die erreichten Veränderungen müssen in der Organisation verankert und in die Unternehmenskultur integriert werden.

### Ein Praxisbericht

Eine solche Beschreibung des Vorgehens bleibt notwendigerweise recht vage, da es von der Situation im einzelnen Unternehmen abstrahiert. Deshalb sei die praktische Umsetzung anhand eines Change-Projekts beschrieben, das die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner im Produktionsbereich eines Industrieunternehmens begleitete.

Ziel dieses Projekts war es, in der Fertigung ein neues Produktionsverfahren mit einem höheren Automatisierungsgrad einzuführen. Die negative Konsequenz aus Sicht der Belegschaft: Hierdurch wurden 30 Prozent der Mitarbeitenden überflüssig. Trotzdem lautete das anspruchsvolle Ziel des Vorstands:

1. Das Projekt soll von den Mitarbeitenden mitgetragen werden.
2. Das Engagement der Mitarbeitenden soll im Verlauf des Projekts nicht sinken.
3. Die verbleibenden Mitarbeitenden sollen trotz des Personalabbaus für sich eine Perspektive im Unternehmen sehen. Und:
4. Die zu kündigenden Mitarbeitenden sollen beim Verarbeiten der Kündigung und beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive unterstützt werden – auch um zu vermeiden, dass die Identifikation der verbleibenden Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber sinkt und das Image des Unternehmens (als Arbeitgeber) Schaden nimmt.

### Detailliertes «Drehbuch» verfasst

Um diese Zielvorgaben zu erfüllen, wurde zunächst ein detailliertes Drehbuch für den Change-Prozess entwickelt. Dieses enthielt auch ein Kommunikationskonzept, in dem präzise definiert war, wann wer welche Informationen durch wen über den geplanten Veränderungsprozess erhält.

Um ein Brodeln der Gerüchteküche und unnötige Unruhe in der Organisation zu vermeiden, wurde unter anderem entschieden: Es soll so früh wie möglich publik gemacht werden, welchen Mitarbeitenden gekündigt wird. Hierdurch wollte das Unternehmen

- den verbleibenden Mitarbeitenden die Gewissheit vermitteln «Euer Job ist sicher» und
- den Mitarbeitenden, von denen eine Trennung erfolgen sollte, die Möglichkeit bieten, sich frühzeitig nach einer neuen beruflichen Perspektive umzuschauen.

Da dem Unternehmen bewusst war, dass aus dem Change-Prozess besondere Anforderungen an die Führungskräfte resultieren, wurde zudem beschlossen, diese bezogen auf die Themenfelder «Führen in Zeiten von Personalabbau» und «Führen von Kündigungs-/Trennungsgesprächen» zu schulen. Ausserdem entschied die Unternehmensleitung – da mit jedem Change-Prozess ausser einer höheren Arbeitsbelastung auch eine höhere psychische Belastung verbunden ist – jeder Führungskraft einen externen Coach zur Seite zu stellen. Ihn konnten die Führungskräfte jederzeit kontaktieren. Hinter dieser Entscheidung stand auch die Erkenntnis, dass sich grössere Change-Prozesse nur bedingt zentral steuern lassen. Deshalb benötigen die lokalen Einheiten eine fachliche und mentale Unterstützung.

### Frühwarnsystem installiert

Eine grosse Bedeutung wurde auch der Frage beigemessen: Wie können wir die Qualität des Change-Prozesses messen? Welche Informationen sind notwendig, um es frühzeitig zu erkennen, wenn ein Interventionsbedarf entsteht? Entschieden wurde, jeden Monat eine (partielle) Mitarbeiterbefragung durchzuführen – differenziert nach Hierarchieebenen, um zu ermitteln, ob der Prozess wie gewünscht verläuft oder ob zusätzlicher Handlungsbedarf besteht.

Erfasst wurden hierbei die vier Dimensionen «Influss», «Dialog», «Engagement» und «Handlungsunterstützung». Hierzu entschied sich das Unternehmen aus folgenden Gründen: Damit die Mitar-



beitenden ihren Beitrag zur gewünschten Veränderung leisten können, benötigen sie die hierfür relevanten Informationen. Ausserdem muss ein Dialog zwischen Beteiligten und Betroffenen erfolgen, damit sich die Einzelinitiativen verzahnen und keine Insellösungen produziert werden.

Wichtig war es dem Unternehmen auch, über eine Art Seismograph zu verfügen, der anzeigt, inwieweit die Mitarbeitenden noch hinter dem Projekt stehen. Deshalb wurden diese auch hinsichtlich ihres Engagements befragt. Der Grund hierfür: In Veränderungsprozessen kommt es zuweilen vor, dass im Verlauf des Projekts die Motivation von Mitarbeitenden bzw. Mitarbeitergruppen, die dem Prozess an sich durchaus positiv gegenüberstehen, plötzlich sinkt. Zum Beispiel, weil sie allmählich merken, was die geplante Veränderung für sie bedeutet. Oder weil unvorhergesehene Probleme auftauchen. Deshalb sollte eine Art Frühwarnsystem registrieren, ob bei bestimmten Mitarbeitergruppen die Gefahr besteht, dass sie aus dem Prozess aussteigen.

### Die gekündigten Mitarbeitenden aktiv unterstützt

Der Gefahr, dass die gekündigten Mitarbeitenden den Prozess stören, wurde durch ein so genanntes «Exit-Programm» entgegengewirkt. In ihm war geregelt, wie der Kündigungs- und Trennungsprozess gestaltet werden sollte; ausserdem, welche Unterstützung die Gekündigten beim Verarbeiten der Kündigung sowie Entwickeln einer neuen Perspektive erhalten – angefangen bei einem individuellen (Krisen-)Coaching bis hin zur aktiven Unterstützung beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive durch Outplacement-Berater. Deshalb merkten die Mitarbeitenden nach anfänglichem Frust schnell: Das Unternehmen fühlt sich uns – trotz Kündigung – weiterhin verpflichtet. Dies honorierten sie. Das zeigt sich zum Beispiel darin, dass der Krankenstand nach dem Aussprechen der Kündigungen nicht stieg. Auch die Zahl der Arbeitsgerichtsprozesse lag weit unter den bei solchen Projekten üblichen Werten.

### Changeprojekt störungsfrei erfolgreich abgeschlossen

Durch das akribische Planen des Change-Prozesses sowie die intensive Berücksichtigung des Faktors Mensch gelang es dem Unternehmen, das Projekt wie geplant abzuschliessen. Selbst der Personalabbau verlief ohne Störungen. Das zeigt: Auch Change-Projekte, die massive Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen und -inhalte sowie die Arbeitssituation der Mitarbeitenden haben, können weitgehend reibungslos verlaufen – unter drei Bedingungen: Das Unternehmen plant das Projekt professionell, es spielt (soweit möglich) mit offenen Karten und integriert die Mitarbeitenden in den Prozess.



#### Autor

**Dr. Georg Kraus** ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist Autor des «Change Management Handbuch» sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher ([kraus-und-partner.de](http://kraus-und-partner.de)).