

# **Stabilität – Profession – Leidenschaft?**

## **Die Rolle von HR in Veränderungsprozessen**

Von Erich R. Unkrig

CxO Dialog  
Human Capital Management  
01. und 02. Februar 2006, Berlin

Diese Unterlage gibt die zentralen Impulse des Vortrags wieder. Die dabei verwendeten Charts können direkt beim Referenten ([erich.unkrig@rwe.com](mailto:erich.unkrig@rwe.com) oder [ErichUnkrig@aol.com](mailto:ErichUnkrig@aol.com)) angefordert werden.

Während im ausklingenden 20. Jahrhundert vor allem Wachstum und Innovation die Triebfeder für Veränderungen waren, hat der Wandel im neuen Jahrtausend eine andere Qualität bekommen. Verschlankung, Restrukturierung, Mergers & Akquisitions, Strategieänderungen: Solche Veränderungsprozesse sind mittlerweile Alltag in unseren Unternehmen und haben ihre Berechtigung, wenn sie mit dem Ziel einer nachhaltigen Wertsteigerung<sup>1</sup> des Unternehmens oder einzelner Bereichen durchgeführt werden.

### **Veränderung ist Managementaufgabe!**

Professionelles Change Management (= die Steuerung von Veränderungsprozessen) ist der entscheidende Hebel, um mit den damit verbundenen Investitionen und Risiken einen erkennbaren ROI (=Return on Investment) zu erzielen. Eine Binsenweisheit wird dennoch oft vernachlässigt: Je höher der Personalaufwand bei der unternehmerischen Leistungserstellung ist, umso ausschlaggebender sind die Human Resources und ihr Management.

Gerade das Personalmanagement, das sich als einer der Treiber der Unternehmensentwicklung versteht und entsprechend agieren muss, hat große Möglichkeiten, Veränderungsprozesse erfolgreich voranzubringen.<sup>2</sup> Die Rolle des Personalmanagers zeigt sich dabei insbesondere in den Facetten des internen Consultants und Coachs. Zusätzlich wird er als Change Agent gefordert, der Veränderungsprozesse einleitet und steuert, die notwendigen Werkzeuge bereitstellt und hilft, auftretende Konflikte und Probleme zu lösen.

Hinzu kommt, dass die Veränderungen auch vor den Personalern selbst nicht halt machen. Die bereits o.a. Veränderungen fordern Anpassung und Umdenken im Personalressort selbst. Ohne Zweifel stehen wir deshalb in einem neuen Zeitalter der Personalarbeit. Dabei sind die Optionen zur Gestaltung dieser Herausforderung durchaus unterschiedlich:<sup>3</sup>

- Off-shoring ist zum Lieblingsthema entsprechend spezialisierter Berater und Personaldienstleister geworden. Dabei muss der Blick nicht gleich nach Indien etc. gehen; mit hoher Qualität und niedrigen (Personal)Kosten liegen Ungarn und Irland quasi vor unserer „personalwirtschaftlichen Haustür“.
- Die Option Outsourcing wird schon seit Jahren diskutiert. Einige Unternehmen haben bereits durch das Komplett-Outsourcing des Personalbereichs radikal gehandelt. So wurde in den Jenoptik-Gruppe der Personalbereich zur GmbH. Selbst Kommunen gehen erste Schritte, wie beispielsweise die Stadt Braunschweig, die ihre Bildungsaktivitäten (inkl. der VHS e.V.) in einer kommunalen GmbH zusammenführte.
- Während die einen Outsourcing betreiben, stellen andere Unternehmen ihre Personalarbeit neu auf und positionieren Personalmanagement als quasi operative Unit innerhalb des Unternehmens. Besonders sichtbar ist es u.a. bei IBM: aus dem Personalvorstand wurde der COO (Chief Operation Officer).
- Wieder andere sehen Personalmanagement als (Entwicklungs)Baustein auf dem Weg zur unternehmerischen Gesamtverantwortung – und nicht als Lebensstellung. So wurde bei der RWE AG der Personalvorstand zum CEO (Chief Executive Officer) des produzierenden Geschäftsbereiches.

---

<sup>1</sup> Damit ist ausdrücklich nicht der manchmal beobachtbare Aktionismus beim Nacheifern von Managementmoden oder Analystenmeinungen gemeint.

<sup>2</sup> Selbst in bisher recht stabilen Organisationen setzt sich diese Erkenntnis durch. Dr. Wolfgang Thon-Jakobi (Personalmanager in der RWE Energy AG für den Geschäftsbereich Transgas) proklamiert für das Personalmanagement eine strategische Partnerschaft mit der Unternehmensführung.

<sup>3</sup> Vgl. vertiefend u.a. die Ideen und Ausführungen in den DGFP Praxis-Papieren 07/2005 (HR-Offshore – auf zu neuen Ufern?), 03/2005 (Professionalisierung des Personalmanagements), 02/2005 (Human Capital Management) sowie die Beiträge in der Fachzeitschrift Personalwirtschaft 02/2001 (Aufstand der Personalvorstände) und 01/2001 (Personalabteilung als GmbH)

Einige mögliche Reaktionen auf die Notwendigkeiten zum Handeln! Die Zukunft wird zeigen, welche davon situativ die Erfolgreichste war, um in einem veränderten Marktumfeld und Stakeholder-Portfolio als Personalmanagement einen unternehmerischen Beitrag zum Ergebnis geleistet zu haben.<sup>4</sup>

### **Personal ist Chefsache!**

In manchen Unternehmen (vor allem in KMU) ist es üblich, dass eine Personalabteilung nicht oder nur in den notwendigsten administrativen Funktionen existiert, weil sich anderes nicht rechnet. Dahinter verbirgt sich oftmals die Auffassung, dass Personalmanagement als Funktion weder zum Kerngeschäft noch zur kundenrelevanten Kernkompetenz gehöre. Gleichzeitig gibt es in diesen Organisationen auch kaum eine Lobby für das Thema, was vielfach darauf zurückzuführen ist, dass der eine oder andere Personalmanager dem Management keine zufrieden stellenden Antworten auf Fragen zum Wertbeitrag geben kann. Gerade diese Frage wird auch in allen anderen Unternehmen immer lauter.

Für den einen oder anderen Personalmanager und seine Abteilung bedeutet dies einen Bruch mit Tradition und Liebgewonnenem. Als Teil der „Eh´ da!“-Kosten (also finanziert aus Gemeinkosten und als Teil der Machtstruktur im Unternehmen) verrichtet er vermeintlich unantastbar seine Aufgaben. *Wie messen wir die eigene Leistung?* Diese Frage, die den Mitarbeitern oft nur zu gerne gestellt wird, wird vom Personalmanagement selbst nur zögerlich beantwortet.<sup>5</sup>

Um die Wertigkeit der Personalabteilung im Unternehmen zu steigern und weg zu kommen von der Ansicht, dass Personaler nur Verwalter und Abwickler sind, gewinnen (interne) Kundenbefragungen und die Auswahl/Bewertung der Personalmanager<sup>6</sup> anhand Kompetenzmodellen und Potenzialeinschätzungen zunehmend an Bedeutung.

Aus dieser Diskussion entstehen neue Anforderungen an den Personalmanager, der unternehmerische Herausforderungen und Veränderungen (mit)definieren, gestalten und Führungskräfte als auch Mitarbeiter in der Umsetzung begleiten muss. In zunehmendem Maße sind deshalb Personalisten als Veränderungsmanager gefragt und (heraus)gefordert, um in schwierigen Zeiten Orientierung zu geben und als Integrations- und Leitfigur<sup>7</sup> zu wirken. Damit es nicht falsch interpretiert wird: Natürlich ist es selbstverständlich, dass die fachlichen Aufgaben und Herausforderungen (auch im Rahmen von Veränderungsprozessen) bewältigt werden. Aber das ist –wie gesagt- selbstverständlich und weder ein USP (unique selling proposition) oder der WOW!-Effekt, mit dem sich Personalmanagement heute positionieren muss, um nicht selbst zum Opfer von Veränderungen zu werden.

### **Personalarbeit ist Veränderungsmanagement!**

Erfolgreiche Veränderungsprozesse brauchen eine gewisse Sicherheit bei allen Beteiligten. Sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeiter gilt gleichermaßen, dass zunächst die Frage nach dem eigenen Verbleib und der eigenen Perspektive zu beantworten ist, bevor das volle

---

<sup>4</sup> Eine aktuelle Befragung von 60 Unternehmen zu Indikatoren der Zukunftsfähigkeit (Strategic readiness) zeigt, dass Personalmanager mittlerweile ähnliche Schwerpunkte in den notwendigen Erfolgsfaktoren setzen wie operative Führungskräfte. [www.ilos-institut.de](http://www.ilos-institut.de)

<sup>5</sup> Vgl. vertiefend u.a. Erich R. Unkrig, Die Unternehmenskultur als Rahmen und Herausforderung, in: Schuchow/Gutmann (Hrsg.) Jahrbuch Personalentwicklung, München 2006

<sup>6</sup> Die Bewertung von Personalarbeit hängt extrem stark vom jeweiligen Ressortchef oder Funktionsinhaber ab. (Dr. Werner Opgenoorth, Personalvorstand, Beiersdorf AG)

<sup>7</sup> Diese Rolle ist nicht ein Alleinstellungsmerkmal für Personalmanager, sondern gilt für das gesamte (Top)Management. Allerdings muss diese vom Personalmanagement sehr deutlich besetzt werden, weil es qua Funktion und manchmal ohne eigenes Zutun als „Experte“ für die zwischenmenschlichen Themen positioniert ist.

Engagement für die Umsetzung der Veränderungen erreicht werden kann. Eine Zeit der Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung, über das Ausmaß der zu erwartenden Änderungen sowie die individuelle Betroffenheit lässt sich dabei kaum vermeiden. Deshalb bedeutet diese Phase für den Prozess und das Unternehmen ein hohes Risiko, weil Führungskräfte und Mitarbeiter in dieser Situation dazu tendieren, sich mehr mit sich selbst und dem eigenen Umfeld zu beschäftigen als mit der Wertschöpfungskette.

Dass eine solche Situation nicht auftritt, ist leider nur eine theoretische Option und in der Praxis wohl kaum erlebbar. Daher müssen Personalisten (ohne die zentrale Rolle der „Führungskraft vor Ort“ zu unterminieren) hier möglichst schnell Klarheit schaffen und zügig Entscheidungen (bspw. zur Besetzung oder Ausgestaltung von Funktionen/Positionen) anstoßen resp. herbeiführen.

Grundsätzlich sollten wir folgende Aspekte in Veränderungsprozessen<sup>8</sup> im Blick behalten, weil sie das (Personal)Management besonders fordern:

### **1. Strategiekonforme Strukturen und Prozesse**

Um Veränderungen erfolgreich umsetzen zu können, sind die unternehmerische Vision, strategische Ziele sowie ein Fahrplan resp. eine Strategie für den Weg dahin zwingende Voraussetzung. Dies bildet den Rahmen, um notwendige Veränderungen in Strukturen und Abläufen zu definieren und vorzunehmen. Hierbei sind die betroffenen Funktionsbereiche als auch Managementebenen (in der Regel über Projektstrukturen) einbezogen. So lässt sich von Beginn an eine weitestgehende Identifikation mit der veränderten oder gar neuen Organisation und ihren Zielen erreichen. Dreh- und Angelpunkt ist dabei das Thema *Effizienz & Effektivität*, zu dem committede Antworten insbesondere auf folgende Fragen gefunden werden müssen: *Welche Funktion ist für welche Aufgaben und Inhalte verantwortlich?* und *Wie kann die erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben dieser Funktion gemessen werden?*

### **2. Integration**

Neue Aufgaben und Rollen, neue Nahtstellen, andere Ansprechpartner, Vorgesetzte und/oder Kollegen erfordern vielfältige Anpassungsleistungen von den Beteiligten. Ein entscheidendes Element der Integration ist die Feststellung des Knowhows, das für die erfolgreiche Umsetzung der neuen Strukturen und Abläufe erforderlich ist. Im Rahmen einer Analyse der Kompetenzen muss der Entwicklungsbedarf für die ganze Organisation, Teams oder einzelne Personen festgestellt werden.

Ein weiteres wichtiges Element der Integration ist die detaillierte Definition von Nahtstellen in den Arbeitsprozessen, die das Personalmanagement leider nur zu gerne den „klassischen“ Organisatoren oder dem Qualitätsmanagement überlässt.

Weitere Elemente der Integration widmen sich zudem einer schnellen und nachhaltigen Etablierung funktionierender Teamstrukturen, sowohl im jeweiligen Arbeitsbereich als auch cross-funktional.

### **3. Personalmanagement (als Disziplin)**

Veränderungen gehen häufig mit personalwirtschaftlichen Maßnahmen einher. Die Ausgründung von Unternehmensteilen oder eine Zusammenlegung von Organisationen/ Einheiten erfordern qualifizierte Begleitung durch eine fundierte und nachhaltige

---

<sup>8</sup> Vgl. u.a.: Dr. Stefan Körner/Katrin Welge (PricewaterhouseCoopers), Veränderungs- und Fusionsmanagement - Perspektiven gestalten, faz.net 18.07.03

Personalarbeit. Deshalb ist es allein schon aus einer fachlichen Perspektive zwingend erforderlich, die Personalisten (allen voran den Personalmanager) sehr früh in den gesamten Veränderungsprozess zu involvieren. Vielfach ist es sogar zielführend, ihn in einzelnen Phasen als Treiber der Umsetzung zu positionieren.<sup>9</sup>

#### 4. Kommunikation

Führungskräfte und auch mancher Personalmanager hat in der Zusammenarbeit schmerzhaft erkennen müssen, dass der menschlich verständliche Wunsch<sup>10</sup> nach maximaler Offenheit nicht wörtlich genommen werden darf. Daher sind entsprechende Kommunikationsstrategien und -regeln zu definieren, die u.a. die Formulierung von Informationen in der Konzeptionsphase oder den Prozess der Freigabe von Informationen betreffen. Entsprechend ist eine Stakeholder-Analyse (Analyse der Ziel- und Interessensgruppen) die Basis für einen detaillierten Kommunikationsplan, mit dem die Ziele, Inhalte und Akteure einzelner Maßnahmen bestimmt und gesteuert werden können. Kommunikation ist in diesem Kontext kein „one-way-ticket“; sie bedeutet auch, Feedback über die Wirkung der Maßnahmen einzufordern und auszuhalten.

Wie bereits angesprochen hat der Personalmanager ebenso wie das Top-Management (Vorstand/Geschäftsführung) eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Denn: Größere Veränderungen sind ohne eine allumfassende Perspektive (insbesondere auf die zwischenmenschlichen Aspekte) und einem daraus resultierenden Konsens selten langfristig erfolgreich.

Gerade das Zwischenmenschliche wird oft zum Stolperstein der Veränderung. Manche erkennen keinen Nutzen in den beabsichtigten Maßnahmen. Andere lehnen sie ab, weil sie ihre Eigeninteressen gefährdet sehen. Wieder Anderen ist das alles zu unübersichtlich oder zu anstrengend; sie gehen deshalb vorsichtshalber erst einmal auf Tauchstation. Dann fehlt es an Unterstützung; der Veränderungsprozess verliert an Schwung und Commitment. Deshalb sind die wichtigsten Aufgaben der Personalmanager im Veränderungsprozess, Sinn und Orientierung zu vermitteln und als Katalysatoren in Krisen, Konflikten und Widerständen zu wirken. Dafür sind **Stabilität**, **Leidenschaft** und **Profession** erforderlich.

Ruppert Lays Vorwurf vom unverantworteten Geschwätz<sup>11</sup> wollen wir uns an dieser Stelle nicht aussetzen. Deshalb biete ich einige Definitionen oder auch Analogien für unseren Kontext an:

**Stabilität** (von lat. stabilis = standhaft, stabil)

- Bedeutet Beständigkeit, Standfestigkeit und die Robustheit einer Anordnung von Elementen.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Beim Abbau oder der Umsetzung von Personal ist es meist die Qualität des Personalmanagers, der durch Reputation und Handeln in den entsprechenden Gremien die Geschwindigkeit des Gesamtprozesses bestimmt.

<sup>10</sup> Nicht nur aus zwischenmenschlichen Aspekten ist eine offene Kommunikation wünschenswert. Auch das Betriebsverfassungsgesetz bestimmt den kommunikativen Rahmen für die Abstimmung von organisatorischen Veränderungen.

<sup>11</sup> Lay zielt dabei auf Entscheider in Wirtschaft und Politik ab, die nach seiner Wahrnehmung nicht in der Lage seien, zentrale Begriffe ihres eigenen Sprachgebrauchs klar zu definieren. - Rupert Lay, Kommunikation für Manager, München 1991

<sup>12</sup> [de.wikipedia.org/wiki/Stabilität](http://de.wikipedia.org/wiki/Stabilität)

- Bezeichnet die Haltbarkeit einer Dispersion oder Emulsion, d.h. es findet keine Entmischung der dispergierten bzw. emulgierten Phase von der umgebenden Phase statt.<sup>13</sup>
- Ist ein Maß für die geschätzte Lebensdauer eines Moleküls, die u.a. von der Temperatur und vom Abbau in Magen, Leber oder Niere abhängig ist.<sup>14</sup>

### **Leidenschaft** oder besser **Enthusiasmus** (griech.: enthousiasmos = von Gott besessen)

- Bezeichnet ursprünglich die Inspiration durch eine göttliche Eingebung oder durch den Einfluss oder die Gegenwart eines Gottes.
- Wird heute allgemein gebraucht als Bezeichnung für Begeisterung oder Schwärmerei, für etwas eine gesteigerte Freude an bestimmten Themen oder Handlungen zu empfinden bzw. ein extremes Engagement für eine Sache oder ein mehr als durchschnittliches, intensives Interesse auf einem speziellen Gebiet zu zeigen.<sup>15</sup>

### **Professionalität** oder besser: der **Profi** (Kurzwort für engl.: Professional)

- Ist jemand, der im Gegensatz zum Amateur eine Tätigkeit berufsmäßig (in der Regel gegen Bezahlung) ausübt.
- Im Allgemeinen erwartet man von einem Profi eine höhere Qualifikation und Leistung als von einem Amateur.<sup>16</sup>
- Offensichtlich hat Professionalität etwas mit Berufsethos zu tun, also mit bestimmten Standards, Werten und Spielregeln, die von "wahren Profis" einzuhalten sind und eingehalten werden.<sup>17</sup>
- Sich anspruchsvollen Standards stellen.<sup>18</sup>

### Rollenerwartung **Stabilität**: Überlegungen und Denkanstöße

Je besser das Management resp. der Manager ist, umso mehr reduzieren sich seine zentralen Aufgaben auf drei Themenbereiche:

1. Dafür zu sorgen, dass die grundlegende Richtung stimmt.
2. Sicherstellen, dass die zentralen Positionen optimal besetzt sind.
3. Darauf dringen, dass die notwendigen Veränderungen zügig und konsequent nach vorne getrieben werden.

Diese Fähigkeiten oder Kompetenzen haben einen erheblichen Einfluss darauf, ob ein Unternehmen Gewinne oder Verluste einfährt. Wenn dem so ist -was kaum bezweifelt werden dürfte-, dann gibt nur die praktische Umsetzung dieser Einsicht in vielen Unternehmen den notwendigen Spielraum für Verbesserungen.

Die Realität ist allerdings, dass es für diese Umsetzung in vielen Unternehmen keine einheitlichen oder durchgängig praktizierten HR-Managementsysteme (sieht man mal von „reinen“ IT-Lösungen ab) gibt, sondern oftmals nur Insellösungen aus mehr oder weniger vernetzten Bausteinen.

---

<sup>13</sup> [www.dataphysics.de/deutsch/service\\_gloss.htm](http://www.dataphysics.de/deutsch/service_gloss.htm)

<sup>14</sup> [www.emed-ms.de/index.php](http://www.emed-ms.de/index.php)

<sup>15</sup> [de.wikipedia.org/wiki/Leidenschaft](http://de.wikipedia.org/wiki/Leidenschaft)

<sup>16</sup> [de.wikipedia.org/wiki/Profi](http://de.wikipedia.org/wiki/Profi)

<sup>17</sup> Winfried Brenner (Geschäftsführer der Umsetzungsberatung)

<sup>18</sup> [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)

## Beispiele:

Die mit viel Engagement konzipierten Personalentwicklungssysteme stehen selten in einer schlüssigen Beziehung zur Strategie oder den Kriterien des Kompetenzmodells oder Beurteilungssystems. Gleichzeitig vertragen sich letztere weder mit den Bildern, Prioritäten und Impulsen, die von den direkten Vorgesetzten durch ihre operative Führung gesetzt werden, noch mit der gelebten Unternehmens- und Führungskultur.

Personalmarketing und –rekrutierung finden vielfach losgelöst von unternehmens- und personalentwickelnden Überlegungen statt. Dies zeigt sich u.a. darin, dass Personalauswahl entweder mit einer relativen Nachlässigkeit auf der Grundlage globaler/unklarer Kriterien und kaum strukturierter Gespräche „zwischen Tür und Angel“ abgehandelt wird oder (zunehmend) mit hoch anspruchsvollen Systemen und Methoden (vom soziometrischem Verfahren bis hin zum dynamischen Assessment Center) ausgestattet ist.

Beides bewegt sich an einem Punkt auf dünnem Eis. Bei der Frage nämlich, welche gesicherte Verbindung zwischen den eingesetzten Prozeduren und der Personalstrategie sowie den zentralen Anforderungen der zu besetzenden Position bestehen.

Ohne Zweifel trägt zu diesem Durcheinander auch die Tatsache bei, dass die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für diese Aufgaben in manchen Unternehmen auf die unterschiedlichsten Abteilungen und Funktionen verteilt sind. Wer aber würde ein solches Chaos bei irgend einem anderen Geschäftsprozess akzeptieren – bei der angeblich wertvollsten Ressource scheinen Manager plötzlich alles zu vergessen, was sie über die Durchgängigkeit von Prozessen gelernt haben.

Dabei ist die Lösung eigentlich ganz einfach: Wir müssen die (Sub)Systeme nur so konsequent ausrichten und miteinander abstimmen, dass sie sich optimal ergänzen und wechselseitig unterstützen. Wenn

- Mitarbeiterauswahl sich an dem gleichen Anforderungsprofil orientiert wie Führung und Coaching,
- Leistungs- und Potenzialbeurteilung ein klares Feedback zu den Erwartungen und Anforderungen gibt,
- Personalentwicklung relevante Förderprogramme on-, near- und off-the-job bereitstellt,

dann lässt sich kaum verhindern, dass dies eine höhere Wirksamkeit und Durchschlagskraft hat, als wenn jedes Subsystem abseits eines gemeinsamen „roten Fadens“ mit anderen Schwerpunkten oder gar in eine andere Richtung steuert.

Stabilität bedarf auch der Konzentration auf das Wesentliche. Es ist modern geworden, die bereits angeführten Kompetenzmodelle zur Grundlage von Personalauswahl, -einschätzung und -entwicklung zu machen. Das geht manchmal nach dem Prinzip: Je mehr, desto besser!<sup>19</sup> Doch gerade diese Breite wird zum Handicap, weil sie den Blick auf die unternehmerisch relevanten Anforderungen<sup>20</sup> verdeckt.

---

<sup>19</sup> Die Unternehmensberatung Lominger bietet mit ihrem Produkt *Leadership Architect* fast 70 validierte Kompetenzindikatoren mit Relevanz für Karriere und Erfolg an. [www.lominger.com](http://www.lominger.com)

<sup>20</sup> Solche Kompetenzmodelle bergen die Gefahr, die zentralen Erfolgsfaktoren unter einem Berg von interessanten Nebensächlichkeiten zu verschütten. Oder: Bei der Suche nach dem größten gemeinsamen Nenner verlieren manche entscheidenden Erfolgsfaktoren an Bedeutung.

## Rollenerwartung **Leidenschaft** (Enthusiasmus): Überlegungen und Denkanstöße

Leidenschaft ist ein Motivator! Früher oder später ist jedes Veränderungsvorhaben auf die aktive Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte angewiesen. Weil es also erfolgsentscheidend ist, dass Mitarbeiter und Führungskräfte Veränderungen mittragen, stellt sich natürlich die Frage, weshalb sie dies eigentlich tun sollten – also die Frage nach der Motivation zur Veränderung. Sie stellt sich umso mehr dann, wenn Veränderungen (was ja überwiegend auch der Fall ist) für die Betroffenen auch negative Aspekte mit sich bringen (und diese negativen Aspekte naturgemäß zunächst einmal im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen). Das heißt im Klartext: Bei den meisten Veränderungsvorhaben, mit denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter konfrontiert sehen, sind die Weichen zunächst auf Abwehr gestellt. Daran ändert sich nur dann etwas, wenn es gelingt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und sie zu gewinnen, sich auf diese Veränderungen einzulassen.

Bei manchen Veränderungsprozessen ist es relativ einfach, die Mitarbeiter von ihrer Notwendigkeit zu überzeugen; bei anderen ist es ausgesprochen schwierig.

Beispiele:

Wenn die Mitarbeiter wissen, dass das Unternehmen über einen längeren Zeitraum Verluste einfährt (und deshalb die Liquidität ebenso rasch zu Ende geht wie die Geduld der Shareholder/Geldgeber), dann bedarf es keiner besonderen Mühen, ihnen klarzumachen, dass jetzt zum Wohle des Ganzen gehandelt werden muss.

Unter den genannten Rahmenbedingungen bedarf es sicherlich auch keiner außergewöhnlichen Überzeugungskraft, Mitarbeitern (und Betriebsräten) verständlich zu machen, dass für das Verlassen der Verlustzone ggf. auch personelle Einschnitte erforderlich sind.

In einer solchen Situation sind erfahrungsgemäß die meisten Mitarbeiter bereit, den notwendigen Veränderungsprozess mitzutragen. Er muss ihnen allerdings halbwegs schlüssig und überzeugend erscheinen und die Perspektive aufzeigen, die Existenz des Unternehmens und eines Teils der Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Während es also in Krisen relativ leicht ist, eine weit reichende Bereitschaft (wenngleich diese auch eher unfreiwillig ist) zur Veränderung zu wecken, ist dies in einer wirtschaftlich noch günstig erscheinenden Situation<sup>21</sup> ungleich schwieriger. Wenn die Unternehmensführung in der „Gewinnzone“ auf Veränderungen drängt, kann sie zwar Einwände von Seiten der Mitarbeiter, Führungskräfte und des Betriebsrats ignorieren. Ignorieren sollte sie allerdings nicht das Gefühl bei den Betroffenen, dass die Veränderungen, die gerade aus der Führungsetage proklamiert wurden, überflüssig und angesichts des Unternehmensergebnisses als auch der (Arbeits)Auslastung eine nicht nachvollziehbare Aktion darstellen.<sup>22</sup>

*Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung!* – an dieser simplen Gesetzmäßigkeit lässt sich auch durch „einsame Managemententscheidungen“ nichts ändern. Sofern die Notwendigkeit für Veränderungen nicht offensichtlich ist, beginnt Motivation schon damit, die

---

<sup>21</sup> Die für 2007 geplante Schließung der Nürnberger AEG Produktion ist gerade ein plakatives Beispiel auf den Titelseiten aller Zeitungen.

<sup>22</sup> Vielen sind diesbezüglich noch die Reaktionen im Gedächtnis, die die Deutsche Bank mit ihrer Ankündigung von Personalreduzierung bei einem gleichzeitig hervorragenden Betriebsergebnis in 2005 bei Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit hervorrief.

Mitarbeiter aller Ebenen davon zu überzeugen, dass gehandelt werden muss (weil eben ein dringender Handlungsbedarf besteht).

Der erste Schritt eines jeden Veränderungsvorhabens ist deshalb, bei den Mitarbeitern Sinn für die Dringlichkeit der Veränderung zu wecken.<sup>23</sup>

1. **Erkennen des Handlungsbedarfs**

Erkennen eines Handlungsbedarfs und das Empfinden von Leidensdruck sind die Grundlagen jeder Motivation zur Veränderung.

2. **Nachvollziehbares und nachhaltiges Konzept**

Mitarbeiter und Führungskräfte gehen die Veränderungsschritte nur dann mit, wenn ihnen diese „vom Kopf wie vom Bauch her“ einsichtig sind. Überzeugende Strategie(n), transparente Zielsetzungen und ein nachvollziehbar erfolgversprechendes Konzept sind aus sachlichen Gründen und für die Motivation wichtig.

3. **Entschlossenheit des Managements**

Kein Mitarbeiter wird sich an einem riskanten Vorhaben beteiligen, wenn er nicht sicher ist, dass das Management selber dahinter steht. Dabei werden alle möglichen Signale registriert und interpretiert; instinktiv spüren die Mitarbeiter, ob die Manager wirklich Führungs- und damit Veränderungswillen haben.

4. **Commitment**

Wenn Mitarbeiter sehen, dass Führungskräfte und Kollegen mit Zustimmung oder gar Begeisterung auf ein Vorhaben reagieren, bestärkt und ermutigt sie das selbst. Eine solche Haltung wirkt wiederum zurück auf ihre Kollegen und bestärkt sie noch mehr.

5. **Integration**

Nicht oder nur unzureichend informierte Mitarbeiter spüren ein Gefühl von Manipulation, was wiederum Ängste und Widerstände auslösen kann. Fühlen sie sich allerdings umfassend informiert und so in den Veränderungsprozess einbezogen, dann ist für sie leichter, die Veränderungen anzunehmen.<sup>24</sup>

6. **Transparenz der Erfolgs-/Leistungskriterien**

Die Kommunikation der globalen Vision und Ziele der Veränderung reicht für eine erfolgreiche Umsetzung nicht aus. Mitarbeiter wollen wissen, was die Veränderungen für sie persönlich, ihren Aufgabenbereich und dessen Umfeld konkret bedeutet. Damit verbunden ist der Wunsch, zu erfahren, was von ihnen erwartet wird, und was sie anders machen sollen. Geschieht dies nicht, machen sie weiter wie bisher (was vom Management dann oftmals als stures Beharrungsvermögen gewertet wird, in Wirklichkeit oft nur der Ausdruck von Rat- und Hilflosigkeit infolge fehlender Transparenz ist).

7. **Feedback**

Erfolgreiche Veränderung bedarf einem „Feiern von Erfolgen“ oder zumindest der Wertschätzung. Wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, dass ihre Bemühungen weder wahrgenommen noch wertgeschätzt werden, führt dies über die Phase der Enttäuschung ggf. zur Passivität im Prozess.<sup>25</sup> Ein situativ angemessenes Feedback ist deshalb sowohl zur positiven Verstärkung wichtig als auch zur Korrektur blockierenden Verhaltens.

8. **Partizipation am Erfolg**

Es gilt als Krönung eines (Veränderungs)Prozesses, die erfolgreiche Zielerreichung mit allen aktiv Beteiligten zu teilen. Ideell kann dies durch Würdigung dieses Personenkreises in der innerbetrieblichen Öffentlichkeit geschehen. Wenn möglich, kann eine materielle Würdigung durch eine angemessene Erfolgsbeteiligung erfolgen.

---

<sup>23</sup> John Kotter, *Leading Change*, Harvard Business Press 1996

<sup>24</sup> Die Einbeziehung der Betroffenen in den Veränderungsprozess seit jeher eine der zentralen Motivationsstrategien der Organisationsentwicklung und des Change Management.

<sup>25</sup> Gleichzeitig ist in einem solchen Kontext mancher Veränderungsunwillige zu dem Versuch verleitet, sein „altes“ Verhalten beizubehalten und sich so durchzumogeln.

## Rollenerwartung **Profession**: Überlegungen und Denkanstöße

Im unternehmerischen Kontext scheint es bei der Verwendung des Begriffs Profession/ Professionalität weniger um das rein fachliche Wissen und Können<sup>26</sup> zu gehen als vielmehr um die Art und Weise, wie ein Mitarbeiter oder die Führungskraft in kritischen Situationen agiert. So gesehen geht es bei Professionalität um mehr als nur Leistung und Können, und dieses „mehr“ liegt beispielsweise in Werten und der Fähigkeit, anspruchsvolle Maßstäbe anzuwenden und zu erfüllen. So zeigt sich Professionalität u.a. dann, wenn explizite Gegenleistungen nicht (mehr) zu erwarten sind. Vielleicht ist Professionalität eine Umschreibung für Werte, die sich in Begriffen wie Pflicht- und Ehrgefühl ausdrücken.<sup>27</sup>

Wer die Werte genauer betrachtet, die hinter Professionalität (oder auch Pflichtgefühl, Ehrgefühl) stehen, könnte etwa an die folgenden denken:

- **Integrität**  
Einhaltung grundlegender Normen im Miteinander.
- **Verlässlichkeit**  
Einhaltung gegebener Zusagen, aktive und frühzeitige Klärung expliziter wie impliziter Erwartungen.
- **Authentizität**  
Übereinstimmung von Reden und Handeln.
- **Offenheit**  
Klartext reden.
- **Kalkulierte Risikobereitschaft im sozialen Kontext**  
Mut, eigene Überzeugungen auch zu vertreten, wenn sie nicht die Mehrheitsmeinung sind.
- **Zivilcourage**  
Mut, auch bei Widerständen zu persönlichen Überzeugungen zu stehen.
- **Berechenbarkeit**  
Konstruktiver Umgang mit anderen Menschen, auch im Konflikt.
- **Engagement**  
Wille/Initiative, einen eigenen Beitrag zum Gesamtergebnis zu leisten.

So verstanden ist in unserem Kontext Professionalität das Handeln eines Managers, der sowohl sein eigenes Handeln als auch das seines Unternehmens bei aller fachlichen Exzellenz auch an übergeordneten Werten misst.

## **Professionalität durch Prioritätensetzung**

Prioritäten setzen ist Teil der Managementaufgabe! Probleme ergeben sich allerdings immer wieder in der praktischen Umsetzung. Dabei verlangt gerade das Management von Veränderungen nach einer konsequenten Priorisierung; letztere entscheidet vielfach über Erfolg oder Misserfolg.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Sich ins Zeug zu legen, wenn es um Ergebnisse geht, hat in unserem Kontext wenig mit Professionalität zu tun; das ist schlichter Erwerbssinn. Vgl. vertiefend u.a.: Fredmund Malik, Management. Das A und O des Handwerks, Frankfurt am Main 2005

<sup>27</sup> Dass dies mittlerweile auch wieder in Deutschland thematisiert werden kann, zeigte in 2005 die STERN-Serie zum Wiedererwachen traditioneller Werte und Tugenden.

<sup>28</sup> Wenn die Verantwortlichen versuchen, alles (selbst) zu regeln oder zu lösen, was an sie herangetragen wird, geht es garantiert schief (zumindest verlieren sie den Überblick und damit die Steuerungskompetenz/-hoheit). Vgl. vertiefend u.a.: Waldemar Pelz, Kompetent führen, Wiesbaden 2004

Die größte Gefahr in solchen Situationen liegt darin, dass übergeordneten Führungsaufgaben (wie grundlegende Weichenstellungen, Ziel- und Termindefinition/-controlling, die Motivation der Beteiligten etc.), bei denen keiner auf eine Entscheidung dringt, vernachlässigt oder gar vergessen werden. Gerade wenn der (Veränderungs)Druck hoch ist, die Prozesse voranschreiten und sich immer mehr zusammenballt, zwingt professionelles Management und angemessene Führung dazu, klare Prioritäten zu setzen und so sicherzustellen, dass die wichtigen Aufgaben<sup>29</sup> tatsächlich erledigt werden. Die Herausforderung an Manager besteht darin, die Aufgaben zu identifizieren, die in der jeweiligen Situation für den Fortgang resp. Erfolg unerlässlich sind. Auch wenn dabei natürlich immer die Besonderheiten der konkreten Situation entscheidend sind, kann folgende Rangfolge hilfreich sein:

- Vorrang vor allem hat die Sicherung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens.
- Die nächsten Prioritäten liegen dann auf dem Bewältigen zentraler Konflikte und der Vorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.
- Erst dann folgen Optimierungsthemen und Einzelfragen.

### **Resumée: Erfolgsfaktoren des Personalmanagers als Veränderungsmanager**

- Klare unternehmerische Vision, Strategien und Ziele
- Bewertung der Unternehmenskultur und Initiierung von veränderungsförderlichen Maßnahmen
- Frühzeitiges Klären und Transparentmachen der Machtverhältnisse
- Starke General Management-Affinität
- Glaubwürdigkeit als Manager
- Betroffenen Sicherheit geben, z.B. durch das Aufzeigen persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten, Perspektive bzw. Alternativen
- Ideelle und materielle Anreize
- Klarheit schaffen für die betroffenen Mitarbeiter (Rolle, Funktion, Aufgabe)
- den Blick für die Kunden und den Markt behalten
- Das „richtige“ Image schaffen/haben
- Rechtzeitige und offene Information und Kommunikation auf allen Ebenen
- Schnelle Kommunikation von Erfolgen initiieren
- „Trauerarbeit“ (denn Veränderung bedeutet auch, sich von Bekanntem und Gewohntem zu verabschieden)
- Synergiepotenziale aufzeigen und nutzen
- Führungs- und Teamfähigkeit stärken
- Schlüsselpositionen richtig besetzen
- Keine „faulen“ Kompromisse
- Zügige Umsetzung von Entscheidungen
- Regelmäßige Reflexion des Veränderungsprozesses

---

<sup>29</sup> Vgl. auch das Eisenhower zugeschriebene Portfolio aus Wichtigkeit und Dringlichkeit.