

Personalentwicklung

Führen in Zeiten des Wandels

Umstrukturierung, Personalabbau, Einführung neuer Systeme, Outsourcing – Veränderungen werden von Unternehmen genutzt, um die Konkurrenz- und Marktfähigkeit aufrechtzuerhalten oder auszubauen und letztlich Marktwert und Gewinn zu steigern. Aber erreichen die Unternehmensleitungen mit diesen Maßnahmen ihre Ziele? Der Autor dieses Artikels, Professor Jurij Ryschka, gibt Ihnen schon eine Antwort vorweg, wenn er sagt: „Nein, trotz sorgfältiger und professioneller Vorbereitung ist dies meist nicht der Fall“.



Prof. Dr. Jurij Ryschka ist als Berater und Coach tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der Begleitung von Veränderungsprozessen, dem Coaching von Führungskräften sowie der Beratung von Krisenstäben. Er übt verschiedene Lehrtätigkeiten an deutschen Fachhochschulen und Universitäten aus und ist Mitherausgeber des Praxishandbuchs Personalentwicklung. (www.ryschka.de)

Der Schlüssel zur Erklärung für den ausbleibenden oder nur eingeschränkten Erfolg der Veränderungsmaßnahmen ist der betroffene Mitarbeiter. Angst vor Arbeitslosigkeit, Wut, innere Kündigung, vermindertes Vertrauen in die Führung oder die Reduzierung der Arbeitsleistung sind typische Reaktionen von Menschen, die mit betrieblichen Veränderungen konfrontiert werden und die einen Veränderungsprozess scheitern lassen können. Es sind die Mitarbeiter, die die Veränderungen mittragen, vorantreiben und zum Erfolg bringen müssen. Sie stehen schließlich mit ihren Gedanken, Gefühlen und ihrem Verhalten zwischen der Zielsetzung und der Zielerreichung der Change-Maßnahme.

Um eine Veränderung zum Erfolg zu führen, sind aus organisationspsychologischer Sicht zwei Perspektiven zu berücksichtigen – die der Mitarbeiter und die der Führungskräfte. Die Herausforderung für Mitarbeiter im Change besteht darin, handlungsfähig zu bleiben und sich nicht von einer drohenden Veränderung vereinnahmen zu lassen. Und: Die Herausforderung für Führungskräfte ist es, den psychologischen Vertrag so zu gestalten, dass Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens und der Veränderung mittragen und sich dafür einsetzen.

BERUFLICHE PERSPEKTIVEN ENTWICKELN

Warum erleben wir Menschen betriebliche Veränderungen als bedrohlich? Wir haben uns eingerichtet mit unserer beruflichen Situation, unseren Kollegen und Aufgaben, aber auch mit unserem Freundeskreis, unseren Hobbies und in unserer Wohnung. Wir haben Pläne, beruflicher wie privater Art. Und auf einmal wird dieses über Jahre zusammengefügte Puzzle von der Firma zerschlagen: Personal wird abgebaut, Aufgaben ins Ausland verlagert, Arbeitsprozesse werden optimiert, standardisiert und letztlich unattraktiver. Die in Aussicht gestellte Position wird es in Zukunft auch nicht mehr geben. „Wie soll ich die Wohnung bezahlen, wenn es mich trifft?“ „Mein Engagement und mein ganzer Einsatz in den letzten Jahren waren denen also nicht gut genug.“ Dies sind typische Gedanken, die zum Ausdruck bringen, wie unsere persönlichen Ziele oder unser Selbstwert bedroht werden. Und diese Bedrohung löst automatisch Selbststret-

tungsversuche aus. Wir werden etwas unternehmen, um unser Ziel zu erreichen, unseren Selbstwert zu stärken und unser Lebenspuzzle wieder zusammensetzen. „Jetzt wird es aber Zeit, mich nach etwas anderem umzusehen.“ „Dann arbeite ich doch in dem Betrieb von meinem Schwiegervater.“ „Ich engagiere mich wieder mehr im Verein – dort wird meine Kompetenz wenigstens geschätzt.“

Auch wenn sich nicht alle inneren Impulse in Verhalten umsetzen, so beschäftigen sie uns doch intensiv und beeinträchtigen unser Handeln. Die Herausforderungen für uns als betroffene Mitarbeiter liegen darin, die erlebte Bedrohung unseres Selbst und unserer Ziele zu erkennen und zu bewältigen, die neue veränderte Situation zu akzeptieren sowie persönliche Perspektiven für die eigene Arbeit in der Organisation zu entwickeln, um handlungsfähig zu bleiben. Eine Hilfestellung für diesen Selbstklärungsprozess bietet das Arbeitsbuch zum Selbstcoaching „Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir?“ Diesen Selbstklärungsprozess anzuregen und zum Beispiel durch neutrale Coaches zu fördern ist wiederum Führungsaufgabe.

GESTALTUNG DES PSYCHOLOGISCHEN VERTRAGS

Neben dem formal-juristischen Arbeitsvertrag hat jeder Mitarbeiter einen individuellen psychologischen Vertrag mit seinem Unternehmen. Dieser implizite, meist unausgesprochene Vertrag beschreibt die wechselseitigen Erwartungen und Angebote im Sinne zugeschriebener Verpflichtungen, wie etwa: „Ich fühle mich verpflichtet, für mein Unternehmen jederzeit höchsten Einsatz zu zeigen und absolut loyal zu sein. Gleichzeitig sehe ich meinen Arbeitgeber in der Pflicht, mir langfristig einen attraktiven Arbeitsplatz zu garantieren und meine Karriere zu fördern.“

Der psychologische Vertrag kann qualitativ unterschiedlich ausgeprägt sein: Der transaktionale Vertrag lässt sich am besten mit der Haltung „Arbeit gegen Geld“ beschreiben. Dieser ist in der Regel nicht langfristig angelegt. Aufgaben werden vorschriftsmäßig erfüllt, Leistung aber nicht über das geforderte Maß hinaus erbracht. Die Verwirklichung der eigenen Interessen steht im Vordergrund und es besteht

DIE BERÜCKSICHTIGUNG PERSÖNLICHER BELANGE DER MITARBEITER VERSTÄRKEN DIE BINDUNG AN DAS UNTERNEHMEN



nur eine geringe emotionale Bindung an das Unternehmen. Demgegenüber steht der relationale Vertrag. In dieser Form hat die Arbeitsbeziehung an sich schon einen hohen Wert (Freundschaftskonzept). Es gibt eine langfristige Perspektive. Dringende Bedürfnisse der anderen Seite können kurzfristig auch über die eigenen gestellt werden, das Vertrauen in einen langfristigen Ausgleich ist gegeben. Diese zwei Vertragsformen haben unterschiedliche Auswirkungen auf das Leistungsverhalten. Beim relationalen Vertrag besteht bei gleichzeitigem Erleben einer fairen (positiven) Behandlung die Chance auf ein über das geforderte Maß hinausgehendes, freiwilliges Arbeitsengagement. Bei einem transaktionalen Vertrag und gleichzeitig erlebter ungerechter Behandlung lauert die Gefahr kontraproduktiven Verhaltens.

Was passiert nun bei einem vom Unternehmen initiierten Veränderungsprozess? Aus Mitarbeitersicht kündigt das Unternehmen den Vertrag auf. Obwohl „sich die Firma doch dazu verpflichtet hat“, werden Angebote einseitig von der Angebotsliste gestrichen: Das Unternehmen bietet zum Beispiel keine langfristige Beschäftigungssicherheit und auch keine Entwicklungsperspektiven mehr. Dieser aus Mitarbeitersicht einseitige Vertragsbruch führt zu Enttäuschungen. Nach einem solchen Bruch stürzt die Qualität des psychologischen Vertrags ab. Aus einem vormals relationalen Vertrag wird ein transaktionaler. Die emotionale Bindung ist gestört, freiwilliges Arbeitsengagement wird zurückgefahren, jetzt wird Dienst nach Vorschrift gemacht.

Auch bei einem ursprünglich transaktionalen Vertrag hat ein erlebter Vertragsbruch Folgen. Hier kommt es in der Regel zu einer vom Mitarbeiter vorgenommenen Vertragskorrektur. Die Arbeitsleistung wird dem verringerten Angebot angepasst (Reballancing) und es kann auch zu Vergeltungsverhalten kommen. So reduzieren sich bei einem Vertragsbruch in der Regel Commitment und Identifikation. Diese verringerte Bindung an das Unternehmen wiederum führt zu erhöhter Fluktuation, Fehlzeiten und Kündigungsabsichten sowie zu geringerer Arbeitszufriedenheit und einer Leistungsreduktion.

Welche Führungsaufgaben ergeben sich hieraus?

■ **Erwartungen managen:** Die Inhalte eines neuen psychologischen Vertrags müssen explizit ausgehandelt werden. Eventuelle Vertragsverletzungen gilt es anzusprechen und Zugesagtes muss unbedingt auch eingehalten werden. An dieser Stelle sollte das Unternehmen prüfen, ob (alte) Erwartungen an die eigenen Mitarbeiter noch gerechtfertigt sind und welche (neuen) Angebote den Mitarbeitern gemacht werden. Anstatt eines sicheren Arbeitsplatzes kann ein Unternehmen den Mitarbeitern zum Beispiel anbieten, die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern, das heißt den Mitarbeiter so zu entwickeln, dass er attraktiv für das eigene Unternehmen und den externen Markt bleibt.

■ **Bindungsqualität gestalten:** Die emotionale Bindung der Mitarbeiter können Vorgesetzte fördern, indem sie die persönlichen Belange der Mitarbeiter berücksichtigen, individuelle Unterstützung leisten, den Mitarbeitern Anerkennung aussprechen und Respekt zeigen und sich glaubwürdig verhalten. Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Firma stärken Führungskräfte, indem sie mit ihrem Mitarbeiterteam Vorstellungen von Zielen, Aufgaben und der Art der Zusammenarbeit abgleichen und ein gemeinsames mentales Modell über die Arbeit und Zusammenarbeit entwickeln. Gerade in Changesituationen sollte auf dieses Führungsverhalten gesteigerter Wert gelegt werden. Die Wahrnehmung dieser Führungsaufgaben stellt speziell für Führungskräfte, die selbst vom Change vereinnahmt sind, keine leichte Aufgabe dar. Insbesondere in der Rolle als Vertreter der Firma gegenüber den eigenen Mitarbeitern ist für eine Führungskraft eine Selbstklärung bezüglich der Veränderung unabdingbar.

Zusammenfassend sind die zentralen Führungsaufgaben im Change die Mitarbeiter bei der Reflexion und Bewältigung der Changesituation sowie bei der Entwicklung persönlicher Perspektiven zu unterstützen, von Unternehmensseite Angebote und Erwartungen im Sinne des psychologischen Vertrags zu formulieren und Führungskräfte auf die Gestaltung des psychologischen Vertrags in Veränderungssituationen vorzubereiten. Nur so kann es gelingen, einen Veränderungsprozess mit den Mitarbeitern auch langfristig zum Erfolg zu führen.



Buchtipp:
Prof. Dr. Jurij
Ryschka,
Veränderungen in
der Firma – und
was wird aus mir?
Weinheim,
Wiley-VCH, 2007