

Change Management

Kapitel 8



Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie gestalte ich
den Wandel positiv?

WIE UNTERSTÜTZE ICH
MEINE MITARBEITER IN
VERÄNDERUNGSPROZESSEN?

Wie kann ein Unternehmen
verantwortungsvoll
mit Veränderungsprozessen
umgehen?

Einführung

Damit Wandel nicht zum Stillstand wird

Chamäleons sind die Verwandlungskünstler des Tierreiches: Sie können sich perfekt an eine veränderte Umwelt anpassen. Davon sollten wir Menschen lernen. Denn auch wir Menschen brauchen die Veränderung, um nicht auf der Stelle zu treten. Manchmal sind wir jedoch Gewohnheitstiere und stehen Veränderungen skeptisch gegenüber. Denn Sicherheit zählt zu unseren Grundbedürfnissen. Doch wir leben in Zeiten des ständigen Wandels. Stillstand heißt heutzutage Rückstand – Unternehmen stehen vor der permanenten Herausforderung, ihre Leistungen und Produkte den wechselnden Anforderungen der Märkte anzupassen, plötzliche Krisen und negative Ereignisse zu meistern. Das geht einher mit Veränderungsprozessen – manchmal mit schwerwiegenden Folgen, häufig jedoch mit der Chance auf Neugestaltung. Wenn möglichst früh breite Mitgestaltung möglich ist, ist für viele eine positive Entwicklung möglich. Unternehmen und Führungskräfte sind deshalb besonders herausgefordert, Veränderungen verantwortungsvoll zu gestalten und alle Beteiligten frühzeitig am Veränderungsprozess partizipieren zu lassen.



INFO

Change Management – Veränderungen verantwortungsvoll gestalten

Change Management (Veränderungsmanagement) betrifft alle Fragestellungen, wie man Veränderungen – welcher Art auch immer – in einem Unternehmen einführt und umsetzt. Es plant die Veränderungsprozesse, führt den Wandel durch, stabilisiert und kontrolliert die Veränderungen.

Veränderung als Auslöser für Überforderung

Gerade in unsicheren Zeiten steht der Wert „Sicherheit“ hoch im Kurs: Rund zwei Drittel der Deutschen nennen in einer aktuellen Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) Sicherheit als den Wert, der in der aktuellen Zeit am meisten an Bedeutung gewinnt. Demgegenüber steht, dass Unternehmen sich heute mehr denn je im Wandel befinden – nichts ist beständig. Dabei wird die Dimension von Change-Prozessen in Unternehmen oftmals unterschätzt: Es ist eine große Herausforderung, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass alle, von den Kunden über die Mitarbeiter bis hin zu den Eigentümern, profitieren. Viele Change-Prozesse reißen Baustellen auf, ohne wirklich im Blick zu haben, dass jede Veränderung von Abläufen und Strukturen im Unternehmen sowohl Auswirkungen auf das große Ganze als auch auf den einzelnen Mitarbeiter hat. So können Veränderungen zu einer gesundheitlichen Belastung für die Beschäftigten werden – oder aber die Option auf ein gemeinsames Miteinander bieten.

- ▶ **Verunsicherung:** Häufige und wenig transparente Umstrukturierungen im Unternehmen, mangelnde Einflussmöglichkeiten und die Sorge um den Arbeitsplatz können viele Beschäftigte verunsichern.
- ▶ **Arbeitsverdichtung:** Nach Stellenabbau erhöht sich häufig die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten im Unternehmen – es kommt zu Arbeitsverdichtung, neuen Strukturen und komplexeren Arbeitsabläufen. Die erhöhte Arbeitsbelastung geht oftmals zulasten des Qualitätsanspruches der Beschäftigten und an ihre eigene „gute“ Arbeit. Das wirkt sich negativ auf Leistungsbereitschaft und Motivation aus.
- ▶ **Mangelnde soziale Unterstützung:** Soziale Bindungen können wegbrechen. Wenn Teams immer wieder neu zusammengesetzt werden, müssen auch die sozialen Netze der

einzelnen Mitarbeiter ständig neu geknüpft werden. Wen kann ich wofür um Unterstützung bitten? Wer ist wofür Experte? Mit wem komme ich klar? All diese Fragen müssen bei jeder Umstrukturierung neu geklärt werden. Das ist anstrengend und belastet viele Beschäftigte.

- ▶ **Wandel der Anerkennung:** Es erfordert in der Regel viel Zeit und Energie seitens der Mitarbeiter, sich von vertrauten und eingespielten Strukturen und Verhaltensmustern zu verabschieden – schließlich vermitteln sie ihnen Sicherheit. Außerdem fußt darauf ihr berufliches Selbstbewusstsein. Es kann zur psychischen Belastung werden, sich ständig in neuen Konstellationen – zum Beispiel vor neuen Vorgesetzten – beweisen zu müssen.
- ▶ **Überforderung:** Wenn Führungskräfte von ihren Mitarbeitern ein Verhalten verlangen, zu dem diese noch nicht fähig sind, können sich diese schlicht und ergreifend überfordert fühlen. Schwierig ist auch, wenn Vorgesetzte gar nicht hinter den Veränderungsprozessen stehen und selbst beginnen, am eingeschlagenen Weg zu zweifeln. Dann sind auch sie wenig motiviert, erforderliche Unterstützungsmaßnahmen zu organisieren.

Fazit

Veränderungen im Unternehmen, welcher Art auch immer, sind eine Herausforderung, die nicht zu unterschätzen ist. Betroffen sind nicht nur die einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die gesamte Unternehmenskultur. So können Veränderungsprozesse zu Unsicherheit und erhöhter Belastung von Mitarbeitern führen, sie können aber auch die Unternehmenskultur stabilisieren, indem sich alle integriert führen. Damit Change-Prozesse positive Kräfte freisetzen können, müssen sie von der Unternehmensleitung und den Führungskräften gemeinsam mit der Belegschaft verantwortungsvoll gestaltet werden.



INFO

Für alle Fälle Gesundheitszirkel

Unter Gesundheitszirkeln versteht man Gruppen aus Gesundheitsexperten und Beschäftigten, die sich aktiv mit dem Thema betriebliche Gesundheit auseinandersetzen. Sie sind in Anlehnung an Qualitätszirkel aufgebaut. Innerhalb dieser Gruppen findet ein Erfahrungsaustausch statt zwischen erfahrenen Arbeitnehmern und Fachleuten mit dem Ziel, gesundheitsgefährdende oder krank machende Faktoren am Arbeitsplatz zu identifizieren. Der Vorteil: Parallel zur Analyse der Ursachen können auch gleich Lösungsansätze entwickelt werden.



EXKURS

Rom wurde nicht in einer Nacht erbaut – Phasen von Veränderungsprozessen
Den meisten Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufzugeben. Denn diese vermitteln auch Sicherheit. Entsprechend langwierig sind Prozesse, bei denen ganze Mitarbeitergruppen ihr Verhalten verändern müssen. Von heute auf morgen geht das nicht. Vor allem schwierige Prozesse, bei denen Arbeitsplätze oder Aufgabengebiete wegfallen, stellen eine Herausforderung für Führungskräfte dar. Welche Führungskraft übermitteln schon gern „schlechte“ Nachrichten? Aber: Gespräche aufschieben oder mal eben nebenbei führen – das geht nach hinten los. Die Folgen sind Stress, Unsicherheiten und ein erhöhter Krankenstand im Team. Das kann vermieden werden, wenn sich die Führungskraft dem Gespräch stellt. Aber Floskeln wie „Kopf hoch!“ oder

„Ich weiß genau, was Sie fühlen“ sollten vermieden werden, denn sie wirken banal und lassen nur die eigene Unsicherheit der Führungskraft durchscheinen. Eine wirksame Unterstützung dagegen setzt voraus, dass Führungskräfte wissen, was sich bei Veränderungsprozessen im Inneren ihrer Mitarbeiter abspielt. Dies folgt immer einem Schema: Jeder Mensch, der negative Veränderungen bewältigen muss, geht durch das sogenannte „Tal der Tränen“, bis er die neue Situation positiv begreifen kann:

- ▶ Phase 1: Die Krise wird geleugnet (unrealistische Hoffnungen)
- ▶ Phase 2: Aggressive Reaktion (Wut und Ungerechtigkeitsempfinden)
- ▶ Phase 3: Depressive Reaktionen (Passivität und Selbstvorwürfe)
- ▶ Phase 4: Die Veränderung wird akzeptiert (Krisenbewältigung)



Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Ehrlich währt am längsten** Das wichtigste Gut in Veränderungsprozessen ist die Glaubwürdigkeit: Kommunizieren Sie klar, ehrlich und frühzeitig – auch wenn es sich um negative Nachrichten handelt. Dadurch vermeiden Sie Fehlinterpretationen und Misstrauen. Denn: Bei jeder Veränderung gibt es auch Verlierer. Diskutieren Sie offen mit Ihren Mitarbeitern, holen Sie sich deren Meinung ein und sammeln Sie Vorschläge für die Gestaltung der Zukunft.
- ▶ **2. Das persönliche Wort** Der verantwortungsbewusste Umgang mit den Mitarbeitern entscheidet maßgeblich über das Gelingen oder Mislingen von Veränderungsprozessen: Wählen Sie deshalb den Weg der direkten, persönlichen Kommunikation. Vor allem kritische Entscheidungen sollten Sie mit den betroffenen Mitarbeitern persönlich besprechen.
- ▶ **3. Durch den Wandel führen** Der Weg aus dem „Tal der Tränen“, von dem Altbewährten Abschied nehmen, Vergangenheit würdigen, um sich offen und bereit dem Neuen zuzuwenden, ist oftmals beschwerlich und verlangt den Teams und den Führungskräften einiges ab. Mitarbeitern hilft es, wenn sie sich an einer Führungskraft orientieren können, die diesen Weg zusammen mit ihnen geht und ihnen immer wieder das Signal gibt: „Die Veränderung ist notwendig, wir sind auf dem richtigen Weg – doch dazu benötige ich eure Unterstützung.“ Dies erzeugt im Unternehmen die nötige Veränderungsenergie, bei der sich jeder auf die Reise mitgenommen fühlt.
- ▶ **4. Ansprechbar sein** Seien Sie dort, wo Ihre Mitarbeiter sind, und zeigen Sie sich ansprechbar. Reden Sie über die Vergangenheit, hören Sie sich Bedenken an und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Ihre Gedanken zur Neugestaltung einzubringen.
- ▶ **5. Argumente statt Anordnungen** Finden Sie einen Weg, Ihren Mitarbeitern Beteiligung zu ermöglichen. Binden Sie diese frühestmöglich in den Veränderungsprozess mit ein. Informieren Sie, liefern Sie überzeugende Argumente, aber geben Sie keine fertigen Antworten. Sondern lassen Sie Ihre Mitarbeiter mitdenken, Ideen entwickeln und mitgestalten. So erreichen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter, die Veränderung mitzutragen. Im Change Management sind vor allem zwei Fragen zentral: Warum sollen wir es jetzt anders machen, wo es seit Jahren so gut lief? Und: Was passiert mit mir? Mitarbeiter möchten nicht nur verstehen, wie das Veränderungsprojekt sich auf ihren Job, ihr Leben, ihr jetziges Team auswirkt, sondern sie möchten über ihre Zukunft mitentscheiden.
- ▶ **6. Die innere Kraft nutzen** Nutzen Sie die innere Kraft, die in Ihrem Team steckt: Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an der Umsetzung des Veränderungsprozesses. Einerseits senken Sie damit die Stressbelastung, andererseits schaffen Sie dadurch eine Möglichkeit, frühzeitig und nachhaltig neue Strukturen und Verantwortlichkeiten zu schaffen. Gruppen sind wichtige Akteure des Wandels, denn Veränderungen werden weniger beängstigend empfunden, wenn man sich nicht alleingelassen fühlt und kollegialen Zusammenhalt erfährt. Fördern Sie deshalb als Führungskraft den Austausch und die Kooperation im Team.

- **7. Schnelle Erfolgserlebnisse motivieren** Vergessen Sie nicht, Ihre Mitarbeiter gerade in schwierigen Zeiten wertzuschätzen und zu motivieren. Eine Herausforderung: Denn besonders zu Anfang werden Sie nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen begeistern können. Nutzen Sie deshalb motivierte Mitarbeiter, die von Beginn an die positiven Chancen im Wandel gesehen haben, als Visionäre und Multiplikatoren.

Bei der mittel- und langfristigen Zielplanung in Veränderungsprozessen werden häufig die kurzfristigen Ziele vergessen. Sie sind aber der Erfolgsmotor des Wandels. Schnell umzusetzende und kurzfristige Ziele wirken motivierender, als immer nur in die Ferne zu schauen. Mitarbeiter bekommen durch viele, kleine Schritte das Gefühl, das etwas in Bewegung kommt.

- **8. Experten als „Verbündete“** Sicher gibt es auch in Ihrem Team die Experten, die mithilfe Ihrer Fachkompetenz, Erfahrung und Ihrem Methodenwissen den Veränderungsprozess mitgestalten wollen. Sie können helfen, Themen zu übersetzen und den Austausch zu fördern. Nutzen Sie deren positive Energie, um die Brücke zu den Mitarbeitern zu schlagen und diese aktiv mit einzubinden. Manche Mitarbeiter werden länger skeptisch sein. Sind jedoch geschätzte Fachleute von den Neuerungen überzeugt, wird es schneller gelingen, auch die anderen auf diesem Weg mitzunehmen.



- **9. Überforderung vermeiden** Das Gefühl, mit den neuen Aufgaben oder Strukturen überfordert zu sein, fördert das Abwehrverhalten von Mitarbeitern. Berücksichtigen Sie bei Umstrukturierungen immer die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Aufgaben und Anforderungen an den Einzelnen müssen auch nach dem Wandel mit den Kompetenzen der Person zusammenpassen. Begleiten Sie Veränderungsprozesse gegebenenfalls mit gezielten Weiterbildungsangeboten.

- **10. Wandel mit Geduld** Geben Sie Ihren Mitarbeitern die nötige Zeit, um sich auf Veränderungen einzustellen. Denken Sie daran: Auch als Führungskraft waren Sie womöglich nicht immer an den Entscheidungen beteiligt. Und: Möglicherweise waren auch Sie nicht von allem sofort überzeugt. Lassen Sie sich gemeinsam Zeit und unterstützen Sie sich gegenseitig. Vielleicht erkennen Sie Gefühle und Bedenken der Mitarbeiter wieder? Dann äußern Sie das und suchen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Argumenten und Lösungen. Ihr Team braucht Zeit und muss vor allen Dingen die Möglichkeit der Mitgestaltung erhalten, bevor es sich überzeugt und begeistert zeigen kann. Es muss spüren, dass Sie nicht gegen Ihr Team arbeiten, sondern dass Sie sich in der Zeit des Wandels mittendrin befinden.





So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Frühzeitige und regelmäßige Information** Ein guter Wandlungsprozess beginnt mit einer frühzeitigen Information vonseiten der Unternehmensleitung über die Unternehmenslage, die Gründe sowie mögliche Folgen der Veränderungen. Nur wenn die Mitarbeiter die Chance erhalten, auch Fragen zu stellen, können Stressbelastungen reduziert werden. Auch sollten Gestaltungsräume aufgetan werden. Eine Unternehmensleitung, die zeigt, dass ihr die Meinung der Mitarbeiter wichtig ist, wird den Veränderungsprozess besser bewältigen können. Fehlende oder lückenhafte Information ohne Möglichkeit der Partizipation heizt die Gerüchteküche an, verursacht unnötige Ängste und lenkt die Mitarbeiter von ihrer Arbeit ab.
- ▶ **2. Mitsprache ermöglichen** Ein Rezept erfolgreicher Unternehmen und auch erfolgreicher Veränderungsprozesse ist, auf die innere Kraft des Unternehmens, auf seine Belegschaft, zu setzen. Deswegen gilt es generell, die Mitarbeiter von vornherein mit ins Boot zu holen, zum Beispiel über festgelegte Routineverfahren zur Beteiligung von Beschäftigten und ihren Vertretungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Auch eine betriebliche Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung bzw. zum Umgang mit Umstrukturierungsmaßnahmen schafft Klarheit und legt für alle Seiten verbindliche Regeln fest. Um Arbeitsplätze so weit wie möglich zu erhalten – vor allem in konjunkturschwachen Phasen –, sind Unternehmen im eigenen Interesse und im Interesse ihrer Belegschaft gut beraten, Arbeits- und Zeitgestaltungsinstrumente einzuführen, die flexibel auf eine schwankende Auftragslage reagieren.
- ▶ **3. Mitarbeiter first!** Unternehmen sollten Veränderungsprozesse mit dem dafür notwendigen Verantwortungsbewusstsein gestalten. Ganz wichtig: Die eigenen Mitarbeiter sollten Veränderungen nicht aus den Medien erfahren, sondern hierüber vor der Öffentlichkeit, z. B. in einer Mitarbeiterversammlung und über das Intranet, informiert werden. Von diesem Zeitpunkt an sollten sie auch in die Gestaltung mit eingebunden werden. Wenn Informationen geheim gehalten werden, schadet das der Akzeptanz von Veränderungen – ein denkbar schlechter Start.
- ▶ **4. Wer hat den Hut auf?** Unternehmen sollten die Zuständigkeit für das Management von Change-Prozessen intern klar regeln und kommunizieren. Nichts ist schlimmer als ein Wirrwarr von Verantwortlichen, die sich im schlimmsten Fall gegenseitig widersprechen. Das ist Gift – sowohl für die Dynamik des Wandels als auch für die Gesundheit der Mitarbeiter. Nur wenn im Unternehmen alle Führungskräfte an einem Strang ziehen, kann die Notwendigkeit von Veränderungen glaubwürdig vermittelt und Wandel verantwortungsbewusst gestaltet werden. Jedoch ist es auch Aufgabe der Führungskräfte, den richtigen Ton zu finden, um die Mitarbeiter zur Beteiligung zu ermutigen und sie aktiv mit in den Veränderungsprozess mit einzubinden.
- ▶ **5. Topmanagement mit einer Stimme** Entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist unter anderem, wie stark sich die Unternehmensführung mit dem Wandel identifiziert. Commitment und Glaubwürdigkeit der Führungsebene sind als sichtbare Präsenz ein Schlüsselement für den Erfolg.

Die Führungsetage muss sich ständig abstimmen und in Zeiten des Wandels eine gemeinsame Sprache sprechen. Sonst werden die Mitarbeiter verunsichert und die konkreten Ziele verwässern. Allerdings sollten Sie als Führungskraft auch ein offenes Ohr haben und Partizipation ermöglichen.

- ▶ **6. Wandel dynamisch gestalten** Nicht alle Folgen eines Veränderungsprozesses sind von Beginn an absehbar oder erwünscht. Tiefgreifende Veränderungen scheitern vor allem dann, wenn die einmal aufgestellte Strategie „ohne Rücksicht auf Verluste“ durchgezogen wird. Eine regelmäßige Evaluation sowie ein kontinuierliches Mitarbeiter-Feedback unterstützen das Change Management und stellen sicher, dass veränderte Prozesse nicht ungeprüft in das Unternehmen übernommen werden. Diese dynamische Strategie erleichtert nicht nur die Umsetzung, sondern spiegelt auch den Willen der Unternehmensleitung wider, die Wünsche und Ideen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Und das ist einer der wichtigsten Schlüssel für ein erfolgreiches Change Management.
- ▶ **7. Mit Programmen unterstützen** Change-Prozesse sind für alle Seiten eine große Herausforderung und können eine enorme gesundheitliche Belastung für die Mitarbeiter darstellen. Hier bieten sich begleitende und unterstützende Hilfsprogramme an, die gezielt auf die Anforderungen und Risiken von Veränderungsprozessen ausgerichtet sind, z. B. ein Employee Assistance Program (EAP). Dieses unterstützt Mitarbeiter in emotionaler bzw. psychischer Not. Das Konzept: Externe oder interne Berater stehen den Mitarbeitern bei persönlichen, emotionalen und sachlichen Fragen und Sorgen, aber auch bei arbeitsbezogenen Schwierigkeiten zur Verfügung und können so den Umgang mit den Anforderungen des Wandels unterstützen.
- ▶ **8. Wenn es hart auf hart kommt** Vor allem wenn es um den Abbau von Arbeitsplätzen geht, ist besonderes Verantwortungsbewusstsein vonseiten der Unternehmensleitung gefragt. Für ein faires Vorgehen sollten die Mitarbeiter so weit wie möglich Unterstützung für ihren Weg aus dem Unternehmen heraus erhalten. Sogenannte Outplacement-Beratungen helfen den Mitarbeitern mit Coaching-, Beratungs- und Vermittlungsangeboten. Ziel ist ein neuer Arbeitsvertrag oder eine Existenzgründung.
- ▶ **9. Respekt und Austausch** Eine offene Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter respektiert werden und regelmäßiger Austausch gelebt wird, wirkt sich positiv auf das Management von Veränderungen aus. Die kommunikative Herausforderung besteht darin, Wandel als ständige Chance für Neues zu begreifen, das immer auch Positives mit sich bringt. Ebenso gilt es aber sensibel zu sein, denn jede Veränderung im Unternehmen hat Einfluss auf die Unternehmenskultur.
- ▶ **10. Change-Agents ausbilden** Führungskräfte oder andere am Veränderungsprozess beteiligte Verantwortungsträger benötigen als Agenten des Wandels spezielle Kompetenzen, um verantwortungsvoll mit ihrer Aufgabe und Rolle umzugehen. Es ist nicht davon auszugehen, dass Führungskräfte a priori bereits über die nötigen Kenntnisse verfügen. Bei Bedarf müssen geeignete Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen durchgeführt werden, um Führungskräfte oder andere Mitarbeiter zu Change-Agents auszubilden.



Beispiele und Ideen aus der Praxis

Wenn ein Drittel der Belegschaft gehen muss Veränderungen im Unternehmen konstruktiv begleiten

► Ein Interview mit Frau Dr. Anja Aldenhoff, Betriebliches Gesundheits- und Sozialmanagement HSH Nordbank, Hamburg/Kiel

Die HSH Nordbank AG ist am 2. Juni 2003 aus der Fusion der Hamburgischen Landesbank mit der Landesbank Schleswig-Holstein hervorgegangen. Die beiden Hauptsitze der Bank sind in Kiel und Hamburg. Vor allem im Norden Deutschlands setzt die HSH Nordbank auf das Geschäft mit Firmenkunden, Immobilienkunden sowie auf die Kunden des gehobenen Private Banking und auf die Sparkassen. International stehen Unternehmerkunden der Bereiche Shipping sowie Energy & Infrastructure im Fokus. Weltweit beschäftigt die Bank rund 3.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Seit Beginn der Finanzkrise 2008 gab es eine Reihe von massiven Einschnitten. Die EU-Kommission verordnete der Bank einen harten Sparkurs. Während der Finanzkrise hatte die Bank umfangreiche Staatshilfen erhalten – darauf folgten strenge Auflagen, die einen deutlichen Personalabbau zur Folge hatten. Die Bank hat ein umfangreiches Programm zur Gesundheitsprävention aufgestellt, um die Belastung für die Mitarbeiter zu begrenzen. Ein Fokus liegt dabei auf der Schulung von Führungskräften, denn diese tragen eine enorme Verantwortung im Prozess.



Dr. Anja Aldenhoff

Frau Dr. Aldenhoff, die HSH Nordbank hatte in jüngster Vergangenheit immer wieder mit Veränderungen im Unternehmen zu kämpfen. Von 2008 bis heute verloren von 4.500 Mitarbeitern etwa ein Drittel ihren Arbeitsplatz. Nun steht ein weiterer Personalabbau an. Wie verkraftet das ein Unternehmen? Die Situation ist für uns alle sehr unerfreulich und zugleich eine große Herausforderung. Wir möchten, dass der Personalabbau fair und transparent umgesetzt wird. Jeder, der davon betroffen ist, soll unsere ganze Unterstützung erhalten. Und auch diejenigen, die weiter in der Bank arbeiten werden, sollen dies als starke, selbstbewusste Mitarbeiter tun können, die an die Zukunft unseres Unternehmens glauben.

Bereits sehr früh haben wir im Betrieblichen Gesundheits- und Sozialmanagement diese Umbruchsituation erkannt und im ersten Schritt eine EU-geförderte multizentrische Studie über die Situation der Mitarbeiter durchgeführt. Die anonyme Befragung ergab neben positiven Werten, beispielsweise im Bereich der sozialen Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, auch negative Veränderungen. So haben viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Wahrnehmung, dass sich die Unternehmenskultur seit Beginn der Finanzkrise verschlechtert hat – natürlich auch durch den seitdem stattfindenden Personalabbau.

Wie reagierten Sie auf diese Erkenntnisse in Bezug auf die Unternehmenskultur? Für die Gestaltung der Unternehmenskultur sind die Führungskräfte von großer Bedeutung. Daher sind sie eine wichtige Zielgruppe für Maßnahmen des Gesundheitsmanagements. An diesem Punkt wird facettenreich angesetzt: Im Rahmen der sehr umfangreichen Personalentwicklung wurden alle Führungskräfte, die in der Bank tätig sind, umfassend zu allen Themen von Mitarbeiterführung geschult. Außerdem wurden spezielle Workshops entwickelt, in denen die Führungskräfte in erster Linie das Rüstzeug für die aktuelle Situation erhalten. Denn besonders für die Führungskräfte stellt der gegenwärtige Prozess eine hohe psychische Belastung dar: Einerseits müssen sie befähigt werden, in großem Umfang den Personalabbau umzusetzen, andererseits sind auch ihr Arbeitsplatz und ihre Position nicht in Stein gemeißelt. Neben dem Umgang mit betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen sie außerdem die Teams zusammen halten und die nicht geringe Arbeitslast bewältigen, die notwendig ist, um die Neuausrichtung der HSH Nordbank als Bank für Unternehmer zu gestalten.

Schulungen für die Führungsriege sind ein Schritt in die richtige Richtung. Was ist jedoch mit den Mitarbeitern aus anderen Hierarchieebenen? Wir haben auch auf Teamebene angesetzt. Denn häufig wird übersehen, dass eine betriebliche Situation, die von Personalabbau geprägt ist, nicht nur diejenigen belastet, die gehen müssen, sondern auch diejenigen, die ihren Arbeitsplatz behalten. Der Umgang mit Krisen ist für die meisten eine enorme Herausforderung, hier leisten wir Unterstützung. In den bislang dafür konzipierten ca. 30 Workshops geht es darum, die anstehenden Veränderungen konstruktiv zu bewältigen und im Team einen gemeinsamen Verhaltenskodex zu erarbeiten.

Ist Prävention bei Ihnen erst im Zuge des betrieblichen Wandels ein Thema geworden? Nein, das Thema Gesundheit und damit auch psychische Gesundheit ist bei uns seit vielen Jahren Thema. Die psychische Widerstandsfähigkeit jedes Menschen, auch Resilienz genannt, galt früher als angeboren. Heute zeigen Forschungsergebnisse, dass man Resilienz auch erlernen und verbessern kann. Eine gute Resilienz ist wichtig, um in Veränderungsprozessen, beispielsweise in einem Unternehmen, gesund und leistungsfähig zu bleiben. Unsere Studie hat ergeben, dass die Resilienz unserer Mitarbeiter zwar schon vergleichsweise hoch ist. Diese Resilienz zu stärken und weiter auszubauen, ist dennoch eine wichtige zukünftige Aufgabe.

Denn für uns sind unsere Mitarbeiter nicht in erster Linie Kostenfaktoren, sondern menschliche Ressourcen. Eine große Studie aus dem Jahr 2007, in der man mehr als 3.000 Mitarbeiter von verschiedenen Unternehmen befragt hat, hat gezeigt, dass bis zu 30 Prozent des finanziellen Unternehmenserfolges von der Motivation der Mitarbeiter abhängt. Wenn dieses Potenzial brach liegt, dann hat das Unternehmen ein Problem.

Was genau tun Sie, um die Motivation Ihrer Mitarbeiter und deren Resilienz zu steigern? Anhand der Ergebnisse unserer Studie haben wir ein spezielles Workshop-Konzept zur Steigerung der Resilienz entwickelt, das wir jetzt bankweit einführen. Außerdem haben wir eine Vielzahl von Angeboten für jeden einzelnen Mitarbeiter, in denen es um Themen wie Entspannung, Work-Life-Balance und individuelle Stressbewältigung geht. An diesen können die Kolleginnen und Kollegen kostenfrei während ihrer Arbeitszeit teilnehmen.

Auch das Thema Work-Life-Balance halten wir für wichtig und bemühen uns darum, lebenspraktische Unterstützung für unsere Mitarbeiter zu ermöglichen. So bieten wir Unterstützung in Krisensituationen an, kümmern uns beispielsweise um Kinderbetreuungsplätze. Falls ein Mitarbeiter sein Kind mal mit zur Arbeit bringen muss, kann er sich am Empfang eine Kinder-Kiste mit Spielzeug ausleihen. Zurzeit kümmern wir uns auch verstärkt um die Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern unserer Angestellten. Mit Unterstützung eines externen Anbieters helfen wir, passende Pflegeeinrichtungen und Betreuungsmöglichkeiten für Angehörige zu finden.

Das sind alles sehr alltagspraktische Hilfsmaßnahmen. Was bieten Sie an, wenn Mitarbeiter unter Stress oder Überlastung am Arbeitsplatz leiden – gerade jetzt in dieser kritischen Phase?

Auch darauf sind wir eingestellt: Wir beschäftigen seit mehreren Jahren eine externe betriebliche Sozialberatung. Extern deshalb, damit die betroffenen Mitarbeiter nicht in einen Interessenkonflikt mit dem Arbeitgeber geraten. So können sie in einem geschützten Rahmen Hilfe erhalten. Daneben haben wir ein umfangreiches Vorsorgeprogramm aufgelegt. Mit Workshops wie „Sicher gegen Stress“, Entspannungsviertelstunden, Achtsamkeitsübungen, autogenem Training und thematischen Vorträgen helfen wir Mitarbeitern dabei, bewusst mit sich selbst umzugehen.

Zurzeit steht das Thema Personalabbau ganz weit oben auf der betrieblichen Agenda. Wie gelingt es Ihnen, die gesundheitliche, insbesondere emotionale Belastung der Mitarbeiter abzufedern?

Die Bank bemüht sich, den Mitarbeitern, die gehen müssen, eine berufliche Perspektive aufzuzeigen. Schon seit Anfang des Jahres hat jeder Anspruch auf ein Neu-Orientierungsgespräch anhand seines Lebenslaufs. Diejenigen, die das Unternehmen verlassen, erhalten eine New-Placement-Beratung und Zugang zu nichtöffentlichen Stellenportalen in der Region. Darüber hinaus haben wir ein Informationscenter eingerichtet, in dem man sich prozessbegleitend beraten lassen kann. Kolleginnen und Kollegen, die mit der Situation schwer zurechtkommen und psychisch stark belastet sind, können im Rahmen unserer Sozialberatung individuelle Gespräche führen.

Zu guter Letzt: Was ist für Sie eine Herzensangelegenheit?

Vor allen Zahlen und Zwängen steht in meinen Augen immer der Mensch. Grundwerte wie Sinnhaftigkeit und Motivation sind für mich von großer Bedeutung, damit Menschen psychisch gesund bleiben können. Jeder von uns hat das Bedürfnis nach Transparenz, Gerechtigkeit und Beteiligung – auch im beruflichen Kontext. Wir können die jetzige betriebliche Personalabbausituation nicht verändern, aber wir können die Kraft unserer Mitarbeiter so weit wie möglich stärken, damit sie dieser Situation standhalten können. Das umzusetzen ist kein Hexenwerk und verschlingt auch keine Unsummen, wenn man sich auf menschliche Grundwerte besinnt und jeden Menschen in seiner Ganzheit sieht.