

So gehen Sie mit den Ängsten Ihrer Mitarbeiter richtig um

Veränderungen bedeuten immer auch, alte, vertraute Verhaltensmuster zu verlassen und sich auf Neues, Ungewisses einzulassen. Somit ist jeder Change ein sozialer Prozess, der unweigerlich Emotionen bei allen Beteiligten, insbesondere aber den Mitarbeitern, mit sich bringt. Angst ist dabei die häufigste und gravierendste Emotion und oftmals Auslöser von Konflikten und Widerständen. Ängste frühzeitig zu erkennen und in konstruktive Bahnen zu lenken, ist daher Aufgabe des Change-Managements. Ihre erfolgreiche Bewältigung trägt maßgeblich zum Gelingen jedes unternehmerischen Wandels bei.

1. MITARBEITER IM CHANGE-PROZESS

Ohne Veränderungen geht es nicht

Stillstand bedeutet in unserer schnelllebigen Wirtschaft finanzielle Verluste oder gar den Ruin. Permanente Veränderungen sind daher unvermeidlich. Da diese vor allem die Mitarbeiter betreffen, ist jeder Change in erster Linie ein *sozialer Prozess*. Im Change-Management stehen somit nicht betriebswirtschaftliche oder technische Aspekte im Vordergrund, sondern der *Mensch*. Für Sie als Führungskraft stellt dies eine besondere Herausforderung dar: Hier sind nicht nur fachliche, sondern vor allem soziale, kulturelle und kommunikative Kompetenzen im Umgang mit den Mitarbeitern gefragt.

Jede Veränderung bedeutet immer auch alte, vertraute Verhaltensmuster zu verlassen und sich auf Neues, Ungewisses einzustellen. Jede Veränderung, jede Ungewissheit stellt die menschlichen Grundbedürfnisse nach Sicherheit und persönlicher Wichtigkeit in Frage. Kein Wunder! Wo man auch hinschaut, die Tagespresse ist voll mit Meldungen über geplante Restrukturierungen und Fusionen. Und wo diese umgesetzt werden, ist ein drastischer Stellenabbau meist nicht weit. Nicht mal steigende Gewinne sind heute noch ein Garant für den Arbeitsplatz, wie die Allianz jüngst beweist.

Die Zeitschrift *managerSeminare* schrieb dazu sehr anschaulich: »Ob Fusion, Reorganisation, Verwaltungsreform oder Restrukturierung: All diese Prozesse, die derzeit in vielen Unternehmen und Behörden laufen, haben gemeinsam, dass sich die Mitarbeiter aus ihrer gewohnten Mitte herausgerissen sehen.« Im Change-Prozess leben die Mitarbeiter bis zum Übergang in die neue Struktur in einem ungewissen und somit unbefriedigenden Zustand. *Existenzielle Fragen* bestimmen den Arbeitsalltag, so beispielsweise:

- Wie geht es weiter?
- Was wird aus mir?
- Gibt es meinen Job nachher noch?
- Was soll ich nun machen?

Die Folgen: Wut, Skepsis, Misstrauen, Ablehnung oder Unentschlossenheit. Und vor allem *Angst*. Das ist nichts Ungewöhnliches. Ängste, Widerstände und Konflikte sind ganz normale Begleiterscheinungen jedes Wandels.

Angst ist die häufigste und gravierendste Emotion im Change-Prozess

So wie Günter S. geht es zurzeit vielen Angestellten in Deutschland: Der Vertriebsmitarbeiter bangt um seinen Arbeitsplatz. Erst waren es nur Gerüchte, doch jetzt ist amtlich. Die Versicherungsgruppe, für die er 15 Jahre tätig ist, fusioniert mit einem jun-

gen, aufstrebenden Versicherungsunternehmen. Der Handel ist in trockenen Tüchern, alles Weitere nur noch Formsache – so auch der mit der Fusion einhergehende Stellenabbau. Ob der Arbeitsplatz von Günter S. betroffen ist, weiß der Familienvater noch nicht. Dennoch: Die Angst, mit der jüngeren Konkurrenz aus dem zugekauften Unternehmen nicht Schritt halten zu können, lässt ihn seit Wochen nicht mehr schlafen. Viel hängt an dieser Stelle, zu viel: seine Existenz. Das Reihenhäuschen will weiter abbezahlt werden, und seinen Kindern wollte er doch eine vernünftige Ausbildung finanzieren. Und überhaupt: Wie soll er ihnen und seiner Frau erklären, dass der jährliche Familienurlaub fürs erste gestrichen ist? Der Hausseggen hängt eh schon schief, da er ständig schlecht gelaunt und gereizt ist. Einen neuen Job zu finden wird mit 45 nicht leicht, sich eine Position mit all ihren Annehmlichkeiten und Privilegien wie in der alten Firma zu erarbeiten, jedoch unmöglich. Da braucht er sich gar keine Illusionen zu machen. Wie soll es also weitergehen? Die Ungewissheit schlägt ihm regelrecht auf den Magen. Gestern hat sein Hausarzt ein Magengeschwür diagnostiziert.

Hier steht ganz eindeutig einiges auf dem Spiel. Als Vorgesetzter sollten Sie im Change-Prozess also zwangsläufig auf heftige Reaktionen Ihrer Mitarbeiter gefasst sein. Denn jede Veränderung wird zunächst auf ihre Bedrohlichkeit hin überprüft. Angst vor Unbekanntem und Ungewissem ist daher eine ganz normale Reaktion, die die Evolution bereits unseren Vorfahren und anderen Lebewesen als Überlebenssicherung mit auf den Weg gegeben hat. Berücksichtigt man dieses biologische Grundmuster, trifft man im Change-Management weniger auf angeblich unvorhersehbare oder gar unberechenbare Reaktionen der Belegschaft. Denn ein Großteil der Ängste, die bei betrieblichen Veränderungen auftreten, ist durchaus vorhersagbar, wie wir am Beispiel Günter S. gesehen haben.

Der Umgang mit Ängsten verlangt vom Management Sensibilität und Verständnis

Das Problem – und damit gleichzeitig *Ihre Aufgabe* – besteht nun darin, solche Ängste möglichst frühzeitig (möglichst schon im Vorfeld!) zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren und sie in konstruktive Bahnen zu lenken. Dabei spielt es übrigens keine Rolle, ob die Ängste objektiv betrachtet wirklich berechtigt sind oder nicht. Dazu Berner: »Ängste, gleich was sie auslöst und wie realistisch oder unrealistisch sie sind, sind Realität« und »jemand, der Angst hat, nimmt einfach anders wahr und handelt anders als jemand, der sich sicher fühlt.« Das verlangt vom Management Sensibilität, Verständnis und Fingerspitzengefühl.

2. WIRTSCHAFTLICHE ASPEKTE DES CHANGE-MANAGEMENTS

Professionelles, sensibles Change-Management zahlt sich aus

Die Erfahrung zeigt, dass die *Arbeitsproduktivität* durch Veränderungsprozesse meist drastisch abnimmt, während gleichzeitig die *Fluktuation* steigt. Die Studie „Veränderungen erfolgreich gestalten – Change Management 2005“ der Unternehmensberatung Capgemini geht von durchschnittlichen Produktivitätsverlusten in Höhe von 21 % und einem Fluktuationsanstieg von rund 9 % in den Monaten der Veränderung aus. Schuld sind zum größten Teil auch hier wieder mal die Ängste, die als häufigste Auslöser von Widerständen und Konflikten den Change-Prozess gefährden. Vor diesem Hintergrund ist ein erfolgreiches, menschliches und sensibles Change-Management also nicht nur aus sozialen Gesichtspunkten erstrebenswert, sondern in ganz erheblichem Maße auch aus ökonomischen. Denn das (zumindest teilweise) Auffangen von Produktivitätsverlusten und das Abbremsen der Fluktuation durch professionelles Change-Management stellt einen eindeutigen *Nutzen* für Ihr Unternehmen dar. Ein interessanter Anreiz also, die folgenden Tipps zum Umgang mit den Ängsten Ihrer Mitarbeiter zu beherzigen!

3. TIPPS ZUM UMGANG MIT MITARBEITER-ÄNGSTEN

Ängste nehmen und Impulse zum Umdenken setzen

Wie lassen sich nun aber Ängste frühzeitig erkennen? Und wie soll man als Führungskraft mit ihnen umgehen? Wie lässt sich den Mitarbeitern ihre Angst nehmen und wie kann man ihre Akzeptanz und Unterstützung für das Change-Projekt gewinnen? Viele Punkte also, die es zu berücksichtigen gilt. Wie dies im Einzelnen aussehen kann, schauen wir uns nun an:

- **Was sollte man grundsätzlich beachten?**

Als Führungskraft sollten Sie zunächst einmal Ihre *eigenen Gefühle* in den Griff bekommen. Nur so können Sie eine Vorbildfunktion wahrnehmen und eine Balance zwischen Ihrer eigenen Betroffenheit und der Reaktion auf die Betroffenheit Ihrer Mitarbeiter finden.

- **Was ist bezüglich schlechter Nachrichten zu beachten?**

Wenn Sie schlechte Nachrichten zu vermitteln haben, stellt das Mitarbeitergespräch für Sie enormen Stress dar, den Sie lieber vermeiden würden. Um auch unter diesen Bedingungen moderate Äußerungen und der Situation angemessene Reaktionen zu finden, sollten Sie die Dinge aus der Distanz betrachten. Auch *Selbstreflexion* ist hier sehr hilfreich.

- **Wie erkennt man Ängste?**

Ängste zu erkennen, das ist in der Tat gar nicht so einfach, denn Angst ist in der Wirtschaft immer noch ein *Tabuthema*. Keiner spricht gerne offen über sie. Laut Winfried Berner sind Ängste oftmals verdeckt und »tarnen sich« als dominantes Verhalten, offene oder verdeckte Aggression, endlose Diskussionen, die zu keinem Ergebnis führen, Intrigen, jovialen Belehrungen, Drohungen oder wütenden Angriffen.

- **Wie spricht man Ängste an?**

Ein Tabuthema anzusprechen ist immer heikel. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, daher lieber über ihre »*Befürchtungen*« oder »*Sorgen*«, statt über ihre Ängste. Achten Sie penibel auf die Wortwahl! Das Wort Angst streichen Sie in Gesprächen am Besten ganz aus Ihrem Wortschatz.

- **Wie geht man mit diesen Sorgen und Befürchtungen um?**

Zeigen Sie Ihren Leuten, dass Sie ihre Sorgen *wirklich verstanden* haben, dass Sie sie ernst nehmen und sie mit diesen Sorgen nicht alleine lassen.

- **Wie kommuniziert man im Change-Prozess?**

Die Antwort ist einfach: offen, klar, verständlich, frühzeitig, regelmäßig und glaubwürdig! Im Change-Prozess geht es darum, die neuen Ziele, die Vision und den Weg dorthin, die Notwendigkeit der Veränderung sowie deren Vor- und Nachteile allen Betroffenen transparent, glaubwürdig und eindeutig zu vermitteln. – Und ihnen somit ihre Ängste zu nehmen und sie letztlich für das Veränderungsprojekt zu gewinnen. Eine klare, verständliche, frühzeitige und offene Kommunikation, bei der Sie *Glaubwürdigkeit und Commitment* beweisen, beeinflusst maßgeblich den Erfolg Ihres Veränderungsprojekts und beugt gefährlichen Gerüchten und Spekulationen vor. Kommunizieren Sie zu spät, riskieren Sie, dass sich Ihre Leute bereits selbst ein (falsches) Bild von der Situation gemacht haben und durch Gerüchte weitere Ängste und Widerstände im Unternehmen schüren, die sich nur schwer wieder ausmerzen lassen. Wichtig ist auch die Reihenfolge der Information: Informieren Sie immer zuerst die Mitarbeiter, bevor Sie mit Ihren News an die Presse gehen! Nichts ist schlimmer, als wenn die Belegschaft die Nachrichten aus dritter Hand erfährt.

- **Wie informiert man richtig?**

Die Mitarbeiter brauchen Informationen. Sie wollen *Gewissheit*, wollen wissen, woran sie sind. Schlechte Nachrichten werden auch durch schöne Worte oder Verzögerungen nicht besser. Also kommen Sie ohne Umschweife zur Sache! Verzichten Sie auf Schönfärberei, Diplomatie, Ironie, Verharmlosung oder Dramatisierung. Der Harvard Businessmanager (05/2005) schrieb einmal sehr treffend, die Kommunikation im Change-Management erinne-

re an die Vorgehensweise eines guten Arztes, der mit schwerstkranken Patienten umgehen muss: »Ein solcher Arzt ist ehrlich zu seinen Patienten, auch wenn es um schlechte Nachrichten geht. Und er versucht, ihnen neuen Mut zu geben, ohne dabei irgendetwas zu beschönigen.«

• **Was ist bezüglich der Kommunikation noch zu beachten?**

Genauso wichtig wie das Informieren, ist das *Zuhören*. Trösten Sie nicht, und beschwichtigen Sie nicht, sondern zeigen Sie den Betroffenen, dass Sie ihre Befürchtungen verstehen und ernst nehmen. Dies gelingt am Besten, wenn Sie laut wiederholen, was Ihr Gesprächspartner gesagt hat. So sieht er, dass Sie ihn wirklich verstanden haben. Erst nach diesem Schritt sollten Sie eigene Stellungnahmen äußern. Sorgen Sie dafür, dass das Gespräch in positiver Erinnerung bleibt, auch wenn seine Inhalte alles andere als angenehm waren.

• **Welche Kommunikationsmittel sollten eingesetzt werden?**

Aus dem oben Gesagten ist leicht ersichtlich, dass der persönlichen Kommunikation im Change-Prozess eine besondere Bedeutung zukommt. Ohne *echte Dialoge* in Einzel- oder Kleingruppengesprächen geht es nicht. Geben Sie Ihren Mitarbeitern unbedingt die Möglichkeit, sich zu äußern und Feedback zu geben! Diskussionsforen im Intranet, E-Mails, Newsletter und Workshops stellen eine sinnvolle Ergänzung dar, dürfen aber nie als ausschließliche Kommunikationsmittel dienen. Die digitalen Kommunikationsmittel bieten sich insbesondere an, um die Belegschaft über einen längeren Zeitraum hinweg regelmäßig zu informieren. Aber auch Pressekonferenzen, Generalversammlung und Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift können Sie einsetzen, um Ihre Mitarbeiter über Fortschritte und Vorgehensweisen auf dem Laufenden zu halten.

• **Woher weiß man, ob man es richtig macht?**

Jeder Mensch nimmt Kommunikation subjektiv anders wahr. Daher empfiehlt es sich, mit den Mitarbeitern zusätzlich über die *Wirkung* Ihrer Kommunikation zu sprechen. Wie kommen meine Informationen wirklich bei ihnen an? Verstehen sie, was ich sagen will? Oder reden wir vielleicht völlig aneinander vorbei? Nur wenn Sie diese Punkte abklären, können Sie gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen einleiten und Ihre Kommunikationsstrategie ändern. Andernfalls laufen Sie Gefahr, missverstanden zu werden. Dann waren Ihre ganzen Bemühungen für die Katz, und Ihre Leute plagen sich nach wie vor mit ihren Sorgen und Befürchtungen herum. Sorgen Sie daher frühzeitig für Klarheit!

QUELLENHINWEIS:

W. Berner: www.umsetzungsberatung.de, 2005

Capgemini: Veränderungen erfolgreich gestalten – Change Management 2005

managerSeminare: Mehr Gefühl im Change Prozess, Heft 84, März/2005

Harvard Businessmanager: Wandel durch Überzeugung, 04/2005