

Arbeitspsychologen sind im Change die ideale Ergänzung für HR-Teams

Bei einschneidenden Veränderungen spielt das HRM eine entscheidende Rolle. Nur stehen diese dabei häufig vor einem Personalproblem. Es fehlt ihnen an spezialisierten Fachkräften zur Begleitung dieser sensiblen Prozesse. Ein Erfahrungsbericht über den Einsatz von Arbeitspsychologen beim Schweizer Departement für auswärtige Angelegenheiten, EDA.

Das Phänomen ist bekannt: Der stetige Wandel in der modernen Wirtschaftswelt verlangt eine permanente Anpassung der betriebsinternen Strukturen und Abläufe. Dies ist an sich nicht problematisch, der Teufel steckt jedoch im Detail: Wie wird ein solcher Change-Prozess erfolgreich und nachhaltig durchgeführt? An guten Zielvorstellungen mangelt es in der Regel nicht – es fehlt jedoch oft an geeignetem Personal, das die notwendigen Schritte fachgerecht vorbereitet und begleitet. Besonders für die Umsetzung braucht es Leute mit Weitsicht, Fachkompetenz und viel Fingerspitzengefühl. Leider findet man genau diese Kombination nur selten bei hauptsächlich administrativ ausgebildetem HR-Personal. Auf der anderen Seite sind es meist die Personalabteilungen, welchen beim Change-Management eine tragende Rolle zugeordnet wird.

Kompetente Insider verfügen über einen klaren Wissensvorsprung

Selbstverständlich kann man das nötige Wissen heute auf dem Markt einkaufen. Es ist jedoch von strategischem Vorteil, das entsprechende Fachwissen bereits im eigenen Betrieb aufgebaut zu haben. Dies gilt besonders bei so anspruchsvollen Aufgaben wie einer Reorganisation. Externe Berater können die internen Mechanismen und Gepflogenheiten einer Firma oft nur mit grossem Aufwand erfassen und nachvollziehen. Kompetente Insider ver-

fügen hier über einen entscheidenden Wissensvorsprung. Sie sind zudem während des Change-Prozesses permanent am Geschehen dran. Nur wenn Veränderungsprozesse rasch und kompetent angegangen werden, besteht die Chance auf einen Erfolg. Andernfalls drohen solche Projekte rasch zu versanden.

Bei einer Reorganisation ist es wichtig, die Mitarbeitenden ins Zentrum zu stellen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen laufend Gespräche gesucht und geführt werden. Ein zentrales Instrument dafür sind bilaterale Mitarbeiterinterviews. Sie dienen der gezielten Beschaffung der relevanten Informationen. Solche Gespräche sind alles andere als einfach: Nur wenn genügend Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung vorhanden sind, äussern sich die Befragten auch wirklich offen und ehrlich. Genau hier kommt die Fachkompetenz von Arbeitspsychologen zum Tragen: Sie verfügen über das nötige Rüstzeug, um solche Gespräche erfolgreich zu planen, zu führen und auszuwerten. Es geht dabei nicht allein um eine einführende und wertschätzende Gesprächsführung. Wichtig ist genauso, überhaupt erst einmal auf die richtigen Fragen zu kommen und die geeigneten Perspektiven einzunehmen. Die fundierte theoretische Ausbildung bildet hierfür die entscheidende Grundlage. Darauf basierend können dann mit der passenden Befragungstechnik zuverlässige und valide Informationen gewonnen werden, die ein adäquates Bild der betrieblichen Realität liefern.

Gegenüber dem klassisch ausgebildeten HR-Personal besteht noch ein weiterer Vorteil: Viele Change-Prozesse lösen bei den Betroffenen Ängste und Konflikte aus. Die ausgebildeten Psychologen wiederum sind besser für den Umgang mit diesen Problemstellungen geschult. Wieder stehen dabei Mitarbeitergespräche im Vordergrund, diesmal jedoch als Beratungen. Die Arbeitspsychologen können somit einen wichtigen Betreuungsauftrag er-

füllen und den Weg für die bevorstehenden Veränderungen frei machen.

Neue Perspektiven gepaart mit innovativen Problemlösungsstrategien

Psychologen sind wichtige Lieferanten von neuen Ideen und Perspektiven. Sie verfügen nicht nur über innovative Problemlösungsstrategien – sie denken auch in Konstrukten. Anstelle einfacher Ursache-Wirkungs-Regeln können sie die Welt als ein komplexes Gefüge von Zusammenhängen verstehen und interpretieren. Die Personalentwicklungsabteilung des EDA bietet Qualifizierungsstellen für das Assistenzprojekt der Fachschaft der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP) an. Als öffentliche Institution darf das EDA solche Einsatzplätze schaffen. In den vergangenen sieben Jahren wurde auf diese Weise bereits über 20 Studienabgängern ein idealer Einstieg in die Berufswelt geboten. Dafür erhielt die Institution bestens ausgebildete, motivierte und innovative Fachkräfte, die die meisten der zentralen Instrumente mit entwickelt haben. Es ergab sich somit eine absolute Win-Win-Situation.

Noch vorteilhafter ist es, einen Absolventen eines solchen FSP-Qualifikationsprogramms zu engagieren. Sie haben die erste wertvolle Praxiserfahrung gesammelt und das eigene Können bereits unter Beweis gestellt. Der Berufsverband der Psychologen ist dafür die ideale Anlaufstelle.

Psychologen eignen sich jedoch nicht nur zur Begleitung von Change-Projekten. Der grosse Vorteil dieser Leute ist, dass sie sehr lernfähig und daher enorm vielseitig einsetzbar sind. Von der administrativen Unterstützung bis zur Erarbeitung von Konzepten, von der Projektkoordination bis zur Gestaltung von Workshops – die Hochschulabsolventen verfügen über polyvalente Fähigkeiten.

Florus Mulder



Der Autor

Florus Mulder ist seit 2002 Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung beim EDA und führt ein Team von rund 15 Mitarbeitenden. Er trug massgeblich zur Entwicklung des Kompetenzmodells des Bundes bei, auf welchem heute allein beim EDA rund zehn Instrumente sowie die gesamte Aus- und Weiterbildung basieren. Zurzeit ist er in einem weit reichenden Reorganisationsprojekt der zentralen Dienste des Departements involviert.