



© iStock.com/Dina Mariani

Unternehmen im Krisenmodus

Was HR jetzt leisten kann

Die Krise ist ein Ausnahmezustand, in dem die üblichen Routinen der Problemlösung nicht mehr funktionieren. Doch auch nach der akuten Krisenphase der Coronapandemie ist HR nicht zur Ruhe gekommen. Energiekrise und Lieferkettenprobleme, Inflation und Krieg in Europa: Wie geht das HR-Management mit diesen Rahmenbedingungen um und navigiert Unternehmen durch fordernde Situationen?

Während der Coronakrise war es für HR-Teams außergewöhnlich anstrengend. Temporäre Schließungen und Einschränkungen des Betriebs, Umstellung auf Homeoffice und Kurzarbeit sind nur einige Herausforderungen, die es zu bewältigen galt. **Auf der anderen Seite ist es HR in dieser Zeit in den meisten Unternehmen gelungen, am Tisch der Geschäftsführung Platz zu nehmen – wenn dies nicht schon vorher der Fall war. Jetzt gilt es, diesen Platz zu behalten und dauerhaft ein strategischer Partner zu sein.**

Das ist durchaus fordernd. Denn in einer akuten Krise ist es einfach, den Fokus zu finden. Es geht darum, Feuer dort zu löschen, wo es gerade brennt. Schwieriger ist es in der „Nachkrisenzeit“. Jetzt gilt es, kühlen Kopf zu bewahren und der Tendenz zu widerstehen, in den gewohnten Alltag zurückzukehren.

Von der Corona- in die Dauerkrise

Denn die Welt ist eine andere geworden. Aus der Coronakrise ist gefühlt eine Poly- und Dauerkrise entstanden. Die Fülle der aktuellen Problemstellungen für HR und Unternehmen ist beeindruckend: Inflation, Arbeitskräftemangel, New Work, Digitalisierung, ESG, Diversity, Lieferkettenprobleme, Energiekrise, steigende psychische Belastungen – und viele mehr. Diese Probleme sind additiv zu den üblich auftretenden Schwierigkeiten wie kaputte Geräte, verzögerte Liefertermine oder Personalengpässe wirksam. Die bekannten einfachen Lösungen sind dadurch nicht immer umsetzbar.

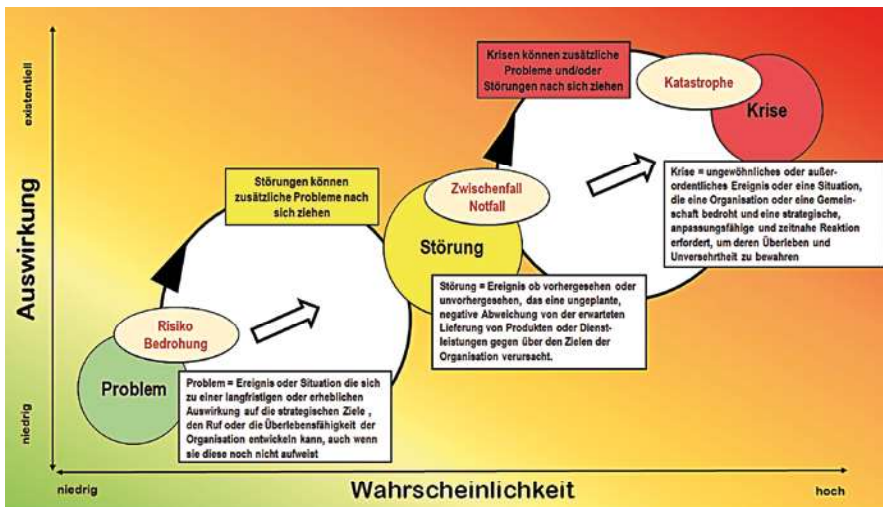
Einzelne komplexe Probleme können sich in Summe zu gefährlichen Störfällen entwickeln, welche die Leistungsfähigkeit von Organisationen gefährden. Diese Störungen



© Kreativ Sane

// AUTOR

Hans Garstenauer
HR-Berater (FLEX-HR),
Coach, Experte für Krisen-
und Trennungsmanage-
ment bei ZAK Consulting,
Lektor für HR-Management
an der FHWien der
WKW



Vom Problem zur Krise, abgeleitet aus Abb. 2 in der DIN ISO 3667 (Quelle: Dr. Frank Herdmann, <http://herdmann.de>)

fühlen sich krisenhaft an, auch wenn sie nur in dramatischen Einzelfällen den Fortbestand der Unternehmen kurzfristig gefährden. Der Ausfall einer Arbeitskraft kann in einem Team der berühmte (kleine) Tropfen sein, der das Fass zum Überlaufen bringt und den Ausfall einer Produktionslinie, die Schließung einer Filiale oder massive Verzögerungen bei Bau- und Entwicklungsprojekten einläutet. Dauern die Störungen länger an und treten sie gehäuft auf, können sie den Charakter einer Krise bekommen, weil zum Beispiel die Liquidität leidet oder der Ruf massiv Schaden nimmt.

Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Unternehmenskrisen unterscheiden:

- ▶ Bilanzielle Krisen (durch Liquiditätsprobleme mit Insolvenzgefahr)
- ▶ Kommunikative Krisen (durch „Skandale“ wie verursachte Umweltkatastrophen)
- ▶ Operative Krisen (durch massive „Störungen“ in der Produktion beziehungsweise Leistungserstellung)

Doch auch wenn keine dieser Krisen vorliegt, kann die Summe der Probleme und Störungen ein Krisengefühl hervorrufen. In Beratung und Coaching zeigen aktuell viele Menschen typisch krisenhaftes Verhalten und Erleben (zum Beispiel Erschöpfung, Hilflosigkeit, Angstgefühle, Desorganisation) und fühlen sich von der Situation überfordert

(„Ich schaffe das nicht mehr“). So weitermachen wie davor scheint daher keine sinnvolle Alternative zu sein. **Es gilt, den Umstieg vom „Krisensprint“ zum gefühlten „Krisenmarathon“ zu schaffen, der wohl das neue „Normal“ sein wird.**

Doch wie gelingt es HR, die Rolle als Schrittmacher dieser Dynamik und gleichzeitig als stabiler Anker auszufüllen? Wie werden Sie in der Veränderung Partner für das Management und Anlaufstelle für die Mitarbeitenden? Hilfreich ist ein Vorgehen in vier Schritten:

1 Retrospektive

Zunächst ist es ist an der Zeit, Inventur zu machen. Die Coronakrise hat Probleme aufgedeckt, die schon länger da waren. Es ist aber auch Neues entstanden, das heute teilweise gut passt, aber teilweise auch nicht mehr. Daher sollten sich Unternehmen, begleitet durch HR, die folgenden Fragen stellen:

- ▶ Was funktioniert noch und ist weiterhin sinnvoll?
- ▶ Was haben wir aus den letzten Jahren gelernt?
- ▶ Was muss sich ändern?

Dabei kann es um das Optimieren von Prozessen gehen, die in der Coronazeit auf die Schnelle digitalisiert wurden. Möglicherweise geht es aber auch um die grundlegende

Frage, wie HR seine Arbeitsweise so ändern kann, dass es weniger als „Feuerwehr“ agiert und mehr als proaktive Gestalterin.

2 Differenzierung

Im zweiten Schritt folgt die Analyse der gegenwärtigen Herausforderungen. Dabei gilt es zu differenzieren:

- ▶ Was ist „nur“ ein Problem (üblicherweise lösbar)?
- ▶ Wo haben wir es mit einer gefährlichen Störung (mit spürbaren Auswirkungen auf Gesundheit, Produktion, Absatz) zu tun?
- ▶ Wo gibt es eine krisenhafte Situation (existenzbedrohend), für die scheinbar kein bekannter Ausweg besteht?
- ▶ Wo gibt es – oft sehr verdeckte – Alarmzeichen für zukünftige Krisen? (Das können nicht beachtete Zahlen in Controlling-Reports oder zynische Bemerkungen am Rande von Führungskräftemeetings sein.)

Probleme gibt es in jedem Unternehmen. Wie gehen Sie damit um? Sprechen Sie „hinter vorgehaltener Hand“ darüber oder belohnen sie diejenige, die das Problem rechtzeitig benennen?

Wie wichtig es ist, Alarmzeichen ernst zu nehmen, zeigt sich derzeit am Bewerbermarkt. Wie der Frosch im zunehmend heißen Wasser haben viele Unternehmen zu spät auf den demografischen Wandel und den daraus resultierenden Personalmangel reagiert. Dieses „Boiling-Frog-Syndrom“, auf das Herwig Kummer, Personalleiter beim ÖAMTC, in einem Blogbeitrag zum Bewerbermarkt hinweist (siehe Webtipp), ist auf mehreren Ebenen eine Gefahr: Da Unternehmen Stellen nicht besetzen können, übernehmen Kolleg:innen temporär vakante Aufgaben, sind aber angesichts der langen Suchzeiten zunehmend überfordert: ein Teufelskreis.

In der Coachingpraxis zeigt sich zurzeit deutlich, dass die individuellen Belastbarkeitsgrenzen gesunken sind – durch die Dauer und in einigen Fällen auch hohe Intensität der Coronakrise, teilweise begleitet durch private Zusatzprobleme wie wirtschaftliche Schwierigkeiten im Zuge der Teuerung. Da-

durch steigt die Reizbarkeit und der Korridor für entspannte Gespräche wird kleiner.

In einer solchen Situation zusätzliche Projekte zu starten, ist nicht erfolgversprechend, wenn nicht zwei Voraussetzungen gegeben sind: Die Menschen im Unternehmen können die Veränderungen leisten und andere Projekte fallen weg, damit es sich ausgeht.

Es ist nie genug Zeit da, alles zu schaffen. Umso wichtiger ist es, einen Plan und eine Priorisierung zu haben, welche Herausforderungen wir wann angehen wollen. Diese Klarheit zu schaffen, ist eine wichtige Aufgabe von HR.

3 Reflexion

Sind die Herausforderungen priorisiert, können wir uns damit beschäftigen, wie wir sie bewältigen. **In dieser Phase der Reflexion ist es nötiger denn je, Ideen zu sammeln und ein gemeinsames Verständnis herzustellen.** Reflexionsfragen zum Thema Arbeitskräftemangel könnten beispielsweise sein:

- ▶ Wie halten wir Mitarbeiter:innen?
- ▶ Welche Quellen gibt es neben den bereits genutzten, um den Arbeitskräftebedarf zu decken?
- ▶ Wie fit sind wir in Recruiting und Onboarding von Quereinsteiger:innen?
- ▶ Wie gut passen unsere Ausbildungsprogramme für neue Zielgruppen (Menschen mit Beeinträchtigungen, Pensionist:innen, Quereinsteiger:innen, Migrant:innen etc.)?

Führungskräfte sind in unsicheren Zeiten besonders gefordert. Daher ist es wichtig, sie entsprechend zu schulen. Dies kann mit Workshops beginnen, in denen Führungskräfte ihre eigene Krisentauglichkeit anhand der folgenden Fragen reflektieren:

- ▶ Wie gut kann ich situativ/adaptiv führen?
- ▶ Wie gut kann ich Unbestimmtheit aushalten?
- ▶ Wie steht es um meine Frustrationstoleranz?
- ▶ Wie gut kann ich soziale Prozesse balancieren?
- ▶ Wie steht es um meine Überzeugungskraft und Handlungsfähigkeit in unsicheren Zeiten?

- ▶ Wie gut kann ich meine Emotionen regulieren und mit Stress umgehen (Selbstfürsorge)?
- ▶ Wie fördere ich Selbstorganisation im Team?

In der Führung ist es aktuell so, wie es oft im Sport zu beobachten ist: Mit den Methoden, der Ausrüstung und dem Fitnessgrad der Vergangenheit ist heute nichts zu gewinnen. Das ist für Führungskräfte, die in den letzten Schönwetterperioden viele Jahre tätig waren, nicht immer einfach zu akzeptieren.

Doch auch für Teams ändern sich Aufgaben und Rollen in Zeiten des Umbruchs. Daher sollten sie den Status quo regelmäßig reflektieren:

- ▶ Wie klar sind die Rollen verteilt?
- ▶ Passen unsere Ziele noch?
- ▶ Wie viel „Luft“ haben wir noch – was passiert, wenn (noch) ein Teammitglied kündigt?
- ▶ Welche Krisensignale liegen in der Luft?

Unterstützen Sie daher Teamanalysen, Workshops, Supervisionen – und Aktivitäten, die Zusammenhalt fördern.

4 Erleichterung/Loslassen

Wenn die Menschen am Limit sind, können sie keine kreativen und zukunftsfähigen Lösungen entwickeln. **Bestehendes zu hinterfragen und loszulassen, ist daher wichtig.** So beschreibt der Organisationspsychologe Karl Weick das Beispiel von Feuerwehrmännern, die bei einem Waldbrand in den USA nicht rechtzeitig ihre schweren Gerätschaften abgeworfen haben, um sich schnell in Sicherheit zu bringen, und vermutlich daher im Feuer umkamen. Ähnliche Beispiele gibt es von Seeleuten, die sich nicht von ihrem schweren, teuren Schuhwerk trennen konnten, bevor sie ins Rettungsboot sprangen – und dann das Boot mit ihren Schuhen beschädigten.

Wie gut sind Sie im „Schlachten von heiligen Kühen“? Was sollten Sie aufgeben? Und wie es Viktor Frankl formuliert hat: „Wofür ist das eine Gelegenheit?“

Was HR jetzt vormachen kann, ist die Kompetenz, in komplexen Situationen (Problem – Störung – Krise) auch die neuen Möglich-

keiten wahrzunehmen – ohne das Negative zu banalisieren. Mögliche Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- ▶ Welche Projekte begraben wir sofort, weil sie nicht mehr sinnvoll sind?
- ▶ Welche Produkte oder Dienstleistungen (auch in HR) sind obsolet?
- ▶ Welche rituellen Meetings finden besser nicht mehr statt?
- ▶ Welche Prozesse und Genehmigungsschritte stören?
- ▶ Wie trennen wir uns von aufgestauten Problemen und Konflikten?
- ▶ Haben wir die Mitarbeiter:innen, mit denen wir in die Zukunft segeln können und wollen?

Eine gute Trennungskultur ist Voraussetzung für das Wachstum der Zukunft. Dabei geht es nicht vordringlich darum, sich von Menschen zu trennen, sondern von Werkzeugen, Prozessen und Ritualen. Wir sollten aber nicht vergessen, uns von Projekten und Aktivitäten mit Respekt zu trennen, denn bisher war vieles davon wichtig für die Beschäftigten.

Wenn Sie diese Hausaufgaben erledigt haben, macht es Freude, zusätzliche Projekte und Aufgaben zu starten. Sie und Ihr Team fühlen sich fit und befreit. Und Sie können sicherer sein, mit der nötigen Teampower am richtigen Hebel zu drehen.

// QUELLEN

>> www.personaleum.at/willkommen-am-bewerbermarkt

>> herdman.de/publikationen
Problem – Störung – Krise: Krisenmanagement mit der DIN EN ISO 22361
>> bit.ly/3zmidis
(Fachartikel)