

3.19 Personalentwicklung in der Krise

Konstruktiv und gemeinsam aus Krisensituationen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum bei Krisensituationen zunächst blinde Reflexe greifen,
- warum die daraus folgenden Entscheidungen nicht wirklich für die Zukunft hilfreich sind,
- an was Sie bei der Bewältigung einer Krise stattdessen denken sollten,
- dass der Weg aus der Krise nur mit dem Personal gelingen kann.

Die Autoren

Dr. Alexander Klier ist pädagogischer Leiter der Erwachsenenbildung beim DGB Bildungswerk Bayern. Ursprünglich hat er eine technische Ausbildung in der Kommunikationsbranche absolviert. Nach längerer Berufstätigkeit hat er das Abitur über den 2. Bildungsweg und anschließend das Studium der Philosophie an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S.J. in München gemacht. Nach dem Zusatzstudium der Erwachsenenpädagogik widmete er sich schließlich mit seiner Promotion dem Thema Umgang mit Zeiten in Betrieben.

Kontakt: mail@alexander-klier.net, <http://www.alexander-klier.net>

Ulrich Rohde ist Geschäftsführer der Managementakademie in München. Er ist seit 20 Jahren als Unternehmensberater in den Bereichen Strategieentwicklung, Geschäftsprozessmanagement, Projektmanagement und Führungsperformance tätig.

Kontakt: rohde.ulrich@mam.de, www.mam.de

Inhalt

1	Krisenzeiten als Scheidewege	3
2	Wider den ersten Reflex.	4
	2.1 Krisenwahrnehmung und Krisenkommunikation.	8
	2.2 Wildcards: Krisenklassifizierung	11
3	Personalanpassungen als krisenbedingte Entwicklungsaufgabe	13
	3.1 Von der Personalkostenoptimierung zur Fachkräftegewinnung	17
	3.2 Gerade in der Krise: Weiterbildung.	19
	3.3 Gratifikation und Motivation – Entwicklungsmöglichkeiten durch die Krise	20
	3.4 Personal entwickelt Innovationen	25
	3.4.1 Innovation statt Extrapolation.	25
	3.4.2 Befähigung zur Innovation	26
4	Progression: Die Organisation weiter entwickeln	28
	4.1 Konsensual aus Fehlern lernen	30
	4.2 Transparente Entscheidungen und ehrliche Informationen – Die Krise zur Entwicklung einer Vertrauenskultur nutzen	31
	4.3 Geld = Zeit für Entwicklung.	32
	4.4 Tagesgeschäft-Weitblick-Balance (TWB) – Bewährtes für die Entwicklung bewahren	33
5	Empfehlungen für die Personalentwicklung	34
	Literatur.	37

1 Krisenzeiten als Scheidewege

„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen. Das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“

(John F. Kennedy)

Der Begriff Krise (griechisch, κριση *krísi*, früher auch κρισις *krísi* – ursprünglich die Meinung, Beurteilung, Entscheidung, später mehr im Sinne von Zuspitzung) bezeichnet eine problematische Lage, die mit einem Wendepunkt verknüpft ist und in der es um wichtige Entscheidungen geht (Brockhaus 1990 Bd. 12, S. 517). Im Bereich von Unternehmenskrisen ist damit die unbeabsichtigte und/oder nachhaltige Störung einer betrieblichen Organisation bzw. der für das Überleben wichtigen Teile gemeint (Staehele 1999, S. 902ff.). Zur Bedrohung wird eine Krise dadurch, dass sie die Existenz – meist im Sinne einer Eigenständigkeit – des Betriebes gefährdet. Unternehmenskrisen sind dabei zwar von begrenzter Dauer und beeinflussbar, aber ungeplant und ungewollt. Insbesondere der Ausgang tief greifender Krisen ist unbestimmt.

Die Bestimmung des Beginns oder des eigentlich krisenhaften Momentes ist schwierig, da man normalerweise von mehreren Phasen und vor allem vielfältigen Ursachen krisenhafter Entwicklung ausgeht. Erfolgsgünstige und damit krisenhafte Situationen werden im Kontext betrieblicher Organisationen gerne als schicksalhaft dargestellt. Doch empirisch trifft häufiger zu, dass Krisensituationen hausgemacht sind. So manche Übernahme oder Fusion geht auf strategische Verzettelungen oder die Unfähigkeit zurück, geeignete Nachfolger an die Arbeit zu lassen. Oft gehen den eigentlichen Krisen auch entsprechende Signale der Schief lagen, beispielsweise im Rahmen der Unternehmenskultur, voraus. Betriebliche Probleme und Krisen kündigen sich im Regelfall also bereits lange vorher an. Als existenzbedrohliche Situationen erfordern sie aber kurzfristige Entscheidungen bei unklaren Situationen oder sogar widersprüchlichen Informationen. Vom Tempo und der Qualität der Entscheidung hängt die weitere Existenz des Betriebes ab.

Die Feststellung, dass es sich um einen Wendepunkt handelte, kann in der Regel erst getroffen werden, nachdem die Krise vorbei ist. Krisen markieren nicht nur im Alltagshandeln einen unwillkürlichen Bruch der Handlungskontinuität oder des Verlaufs des bisherigen Lebens. Auch für Betriebe und Unternehmen bedeuten Sie eine zum Teil radikale Veränderung. Krisen sind natürlicher Bestandteil einer Unternehmensentwicklung. Obwohl Krisen unmittelbar zum Wirtschaften gehören werden sie

gerne, wie die negativen Seiten im realen Leben (Tod, Alter, Krankheit, Behinderung), tabuisiert und verdrängt (Glasl 2009). Und damit leider auch die Chance, im eingetretenen Krisenfall vernünftig und anhand vorher entwickelter Szenarien zu agieren.

Das gilt vor allem für die größte aller Krise im Unternehmensbereich: Die Insolvenz oder gar Geschäftsauflösung. In diesem Fall ist nicht die Unternehmensauflösung an sich das Problem, sondern die in der Regel vermeidbaren Katastrophen, die damit – gerade wegen der Tabuisierung – zumeist verbunden sind. Aus der „selbstreferentiellen Geschlossenheit“ (Bergmann 1988, S. 96) des Wirtschaftssystems allgemein und von Betrieben im Besonderen ergibt sich im täglichen Betrieb ein vermeintlich hohes Maß an Autonomie gegenüber der Umwelt. Diese Autonomie wird in der Krise ernsthaft in Frage gestellt und kann den Blick dafür öffnen, dass Betriebe eben doch „offene Systeme“ darstellen.

Kein Zufall ist in diesem Zusammenhang, dass „es zu der Frage der langfristigen Lebensfähigkeit kaum Empfehlungen aus der Managementliteratur“ gibt (Probst/Raisch 2004, S. 237). Obwohl das Scheitern von strategischen Plänen und operativen Geschäftsmodellen in der Praxis normal ist (Ormerod 2006), gibt es beispielsweise über Konkurse oder Liquidationen als Ende betrieblicher Organisationen – und dem möglicherweise produktiven Umgang des Managements oder von Personalverantwortlichen damit – fast keine Aussagen. Und das, obwohl in Deutschland jährlich ca. 30.000 Unternehmen – namhafte Marken eingeschlossen – scheitern. In jedem Fall kann gerade die Personalentwicklung zu einem offensiven Umgang bei der Bewältigung der Krise beitragen: Indem sie z.B. Vertrauen in eine solide Personalpolitik ausstrahlt und verlässliche Perspektiven anbietet.

2 Wider den ersten Reflex

„Krise kann ein produktiver Zustand sein.

Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

(Max Frisch)

Der hohe Zeitdruck in Krisensituationen verursacht, insbesondere wenn er mit dem Gefühl von Angst, einer Bedrohung oder des Kontrollverlustes verbunden ist, in der Regel unreflektiertes, automatisiertes – und damit verantwortungsloses Handeln. Die evolutive Mechanik menschlichen Denkens ist so beschaffen, dass Probleme ad hoc gut bewältigt werden

können. Ad hoc bedeutet, in einem relativ begrenzten Umfeld, sowohl örtlich wie zeitlich. Doch als spezifischer Systemzustand sind existenzgefährdende betriebliche Situationen, wie sie Krisen darstellen, nicht einfach ad hoc zu lösen und auch keine empirisch vorfindbaren objektiven Phänomene. Sie ergeben sich im Einzelfall erst in bestimmten zeitlichen Zusammenhängen und durch spezifische Rahmenbedingungen, die häufig genug bei einer ersten Analyse nicht klar sind.

Solange diese Unklarheit herrscht müssen erst einmal Fragen gestellt werden, statt im blinden Reflex schon Antworten zu geben oder Lösungen zu präsentieren. Dies gilt gerade dann, wenn man von der „Unschuld“ Beteiligter oder Korrektheit des eigenen Vorgehens überzeugt ist. In Krisenzeiten ist insofern dringend zu beachten, nicht den blinden Reflexen zu gehorchen. Doch leider zeichnen solche Reflexe ein krisenimmanentes Handeln praktisch immer wieder aus. Und dies gilt quer durch die Belegschaft und für die Personalabteilung genauso wie für das Management. Mit anderen Worten: Krisensituationen stellen außerordentliche Belastungen dar und die Gefahr, bei der Lösung der Probleme durch eine Regression in das alte, vertraute, aber auch krisenauslösende Handeln zurückzufallen, ist enorm hoch.

Nicht nur für eine Krisenklassifizierung bietet sich deshalb die Übertragung von Krisenerlebnissen aus dem Alltagsleben auf betriebliche Organisationen an. Auch die möglichen Reaktionen bzw. Reaktionsmuster sind einer Überprüfung wert. Glasl und Lievegoed (2004) unterscheiden zwischen verschiedenen Entwicklungsphasen von Organisationen analog individualpsychologischen Erkenntnissen. Bei den Übergängen zwischen diesen Entwicklungsstufen kommt es – mehr oder weniger wie im Alltag – zu krisenhaften Verläufen und ihren typischen Reaktionsmustern wie „Angriff“, „Flucht“ oder „Sich-Tot-Stellen“. Die Herausforderungen und möglichen Antworten lassen sich nach Glasl (2009) so kategorisieren:

	Antworten und Lösungen		
Probleme und Herausforderungen		alt, bekannt	neu, unbekannt
	alt, bekannt	Konservierung Routine	Innovationen Kreatives Neues
	neu, unbekannt	Regression Rückschritt	Progression Weiterentwicklung

Tab. 1: Antworten und Lösungen (Glasl 2009)

Die größten Probleme für die Bewältigung betrieblicher Krisen ergeben sich regelmäßig aus der Regression, also dem Rückfall in alte und vertraute Muster mitsamt ihren Diagnoseprozessen. Dieses wirkt sich recht unmittelbar auf die Klassifizierung der Krise – und mögliche Schritte dagegen – aus:

- Eine Regression in der Analyse bzw. Diagnose gleicht einem Fluchtverhalten. Bedenkliche Informationen werden unterschlagen oder bagatellisiert mit Sätzen wie „Alles schon mal dagewesen“ oder „Nichts Neues“. Organisational wird nun die Schuld externalisiert, d.h. im Zweifel ist die Konkurrenz oder Umwelt schuld. Die (eigenen) Prozesse, die zur Krise geführt haben, werden dabei nicht betrachtet. (Alte) Mythen werden bedient und die Relevanz der Entwicklungen verkannt. Im Bereich der Personalentwicklung kommt es oft zu einem kurzfristigen und vor allem beständigen Wechsel der Organisationsmodelle, die häufig von externen Beratern empfohlen werden. Für das Personal folgen die entsprechenden Umbesetzungsmaßnahmen und -schulungen. Der Berater- und Modellwechsel dauert an, wenn sich die Lage nicht bald deutlich bessert und weist einen extrem kurzen Zeithorizont auf. Eine verlässliche Entwicklungsperspektive gibt es in diesem Fall nicht.
- Bei einer Regression in Bezug auf die Gestaltung der betrieblichen Zukunft nach dem Überwinden der Krise werden die großen Entwürfe als Heilsbringer gepriesen, auch wenn sie nur Teilbereiche der betrieblichen Organisation betreffen – oft diejenigen Ressorts, die eine genügend starke Repräsentanz haben. Der Aberglaube an Patentlösungen führt auch hier zu einem enormen externen Beratungsbedarf. Durch die Heilsbotschafter werden Scheinsicherheiten präsentiert wie beispielsweise „Die Technik wird uns retten“ oder „Der neue Finanzinvestor richtet es schon“. Als Panikreaktion muss dafür in Teilbereichen ziemlich undifferenziert um jeden Preis gespart werden. Für die Personalführung bedeutet eine solche Regression im Regelfall, Schuldige präsentieren zu können oder zu müssen. Betroffen sein können davon neben Personen auch ganze Bereiche. In der Folge muss dann ein extrem unausgewogenes Personalanpassungskonzept umgesetzt werden.
- Die größten Probleme entstehen bei einer regressiven Behandlung der Krise im Bereich von Kommunikation und der (organisationalen) Lernprozesse. Informationen, vor allem an die Beschäftigten, werden geheim gehalten bzw. nach dem Motto gehandhabt, erst zu informie-

ren, wenn alle Lösungen vorliegen und Entscheidungen getroffen worden sind. Wesentliche Neuheiten können so nur extern bezogen werden, beispielsweise über die Presse. Dies ist ein idealer Nährboden für Gerüchte. Intern gibt es unterschiedlichste Varianten der Sachverhalte, was Angstphantasien beflügelt und ganz allgemein alle Informationen unglaubwürdig macht. Gelernt wird in diesem Fall nichts Neues, eher wird an der (Schein-) Gewissheit der bisherigen Prozesse und Verfahren festgehalten. Personalpolitisch bedeutet eine solche Handhabung, dass gerade diejenigen Beschäftigten, die für die Lösung der Krise am dringendsten benötigt werden, als erste das Unternehmen verlassen. Hier entgegen zu steuern, ist wohl eine der wichtigsten Aufgaben der Personalabteilung. Dies lässt sich nicht (alleine) durch mehr Geld oder ein höheres Budget regeln, sondern nur durch Transparenz und echte Perspektiven im Sinne einer Entwicklung oder von Entwicklungsperspektiven.

Die Sicherung der Liquidität des Unternehmens ist im Krisenfall zwar wichtig, aber nicht ausreichend. Zu klären sind zumindest auch die mittelfristigen Marktstrategien und langfristigen Personalentwicklungsmaßnahmen. Gerade diese sollten nicht kurzfristig oder zu Beginn einer Krise aufgegeben werden. Aufgrund einer Schockstarre kommt eine solche Maßnahme leider im Krisenfall tatsächlich immer wieder vor. Da Krisen selbst einen zeitlichen Verlauf aufweisen, gilt jedoch immer: Erst wenn die Krise einen dauerhaft negativen Verlauf aufweist, wird sie zu einer (betrieblichen) Katastrophe. Das eröffnet die Chance, auch noch während der akuten Krisenphase aktiv handelnd eingreifen zu können. Aktiv und mit den richtigen Überlegungen angegangen, sind nicht selten aus Krisensituationen heraus erfolgreiche Unternehmensneugründungen, sinnvolle Fusionen oder auch lukrative Geschäftsideen entstanden und, durch Befähigung der Belegschaft, Produktinnovationen angegangen worden. Für Personalverantwortliche ist es elementar, sich diese Prozesse und Reaktionsmuster immer wieder kritisch vor Augen zu führen und auch das eigene Verhalten daraufhin zu überprüfen. Erst durch ein Ausschließen von Regressionen können adäquate personalpolitische Reaktionen auf die Krise geplant und Entwicklungsstrategien umgesetzt werden.



Abb. 1: Karikatur Manager-Seminar (Thomas Plaßmann. Abdruck mit freundlicher Genehmigung, www.thomas-plassmann.de)

Was in der Karikatur eher scherzhaft dargestellt wird, ist leider in der Wirklichkeit häufig anzutreffen: Reaktionen aufgrund eines reflexhaften Handelns und/oder bestimmter „Standardlösungen“, wie sie vor allem von Unternehmensberatungsfirmen angeboten werden bzw. in der Literatur immer wieder zu lesen sind.

Die Personalabteilung sollte sich davon nicht beirren lassen und versuchen, ein zielgerichtetes und passgenaues Procedere für das eigene Unternehmen zu entwerfen und vor allem die langfristige Personalentwicklung mit klaren Perspektiven weiter vorantreiben.

2.1 Krisenwahrnehmung und Krisenkommunikation

Kritische Momente sind im doppelten Wortsinne Entscheidungssituationen und Wendungen. Krisen sind dann gut zu nutzen, wenn sie rechtzeitig erkannt werden. Und die Gelegenheiten, die sie bieten, ergriffen werden. In diesem Fall sind Krisen, wie in der Individualpsychologie, Auslöser neuer Entwicklungsprozesse. Ein entscheidender Faktor ist dabei, ob

überhaupt eine Krise wahrgenommen wird und wenn ja, wie sie eingestuft und bewertet wird – durch alle betrieblichen Ebenen hindurch. Hier kommt zunächst sehr stark die Psychologie in Form der „Kontrollüberzeugung“ (locus of control) ins Spiel. Darunter versteht man, insbesondere in der Arbeits- und Organisationspsychologie, ein kausales Schema. Genauer: Die Einstellung, in welchem Grad handelnde Personen wie Manager/-innen oder Personalverantwortliche der Meinung sind, Herr oder Frau des eigenen Schicksals zu sein bzw. den Ursprung von Ereignissen in sich selbst zu sehen.

Die Kontrollüberzeugung ist in diesem Sinne eine generalisierende Zukunfts- bzw. eine Art von Problemlöseerwartung, die in der Überzeugung besteht, durch eigenes Handeln erwünschte Ergebnisse erzielen zu können. Dabei gibt es die Unterscheidung zwischen einer internen und einer externen Kontrollüberzeugung (Oerter/Montada 1987). Personen, die glauben, durch ihr Verhalten Einfluss auf ihr Leben, die Arbeitsumwelt und die Gesellschaft zu haben, weisen eine starke interne Kontrollüberzeugung auf. Dementsprechend handelt es sich bei Menschen, die glauben, ihr Leben und ihre Arbeitsumwelt werde durch das Schicksal oder andere Leute bestimmt, um Menschen mit einer starken externen Kontrollüberzeugung. Nun kommt das Problem: Fehler, beispielsweise bei der Planung oder bei der Ausführung der Handlung, werden auch bei starker Kontrollüberzeugung eher external, beispielsweise in zufälligen Ereignissen oder ungünstigen Umständen, verortet (Schaub 2000). Das heißt, wenn die eigenen Planungen und Entscheidungen zu einer krisenhaften Situation geführt haben, werden sie dennoch als Probleme der Umwelt und Rahmenbedingungen identifiziert, nicht als falsche Weichenstellung durch die eigenen Entscheidungen und Handlungen.

Noch problematischer an dieser Psycho-Logik ist, dass bei der erwünschten Gestaltung des Weges aus krisenhaften Situationen die Bewahrung eines positiven Bildes der eigenen Kompetenz und Handlungsfähigkeit wichtiger ist, als beispielsweise die Korrektur problematischer Entscheidungen. Auch dieses Verhalten wiederum ist übergreifend bei allen Personen zu verorten – auch wenn die Ausprägung unterschiedlich stark ist. Für Handlungen in komplexen und unübersichtlichen Strukturen, wie sie in Krisensituationen normal sind, ist das Kontrollbedürfnis, das subjektive Kompetenzzempfinden, geplante Ziele erreichen und die Situation gestalten zu können, insofern zentral zur Lösung der Probleme.

Die Mechanismen, die diesbezüglich individuell angewandt werden, erweisen sich dabei nach Dörner (1989) regelmäßig als verhängnisvoll. Sie

bestehen darin, sich künftige und unbekannte Sachverhalte so vorzustellen, wie die bereits bekannten, also in einem Fortschreiben der Strukturen und Prozesse, welche die aktuelle Krise ausgelöst haben. Um dies zu verhindern, braucht es kritischer Reflexionskompetenzen. Ein Faktor, an dem die Personalentwicklung unmittelbar ansetzen kann, indem sie wichtige Kommunikationsregeln beherzigt. Nur rückhaltlose, sofortige und vollständige Information – bzw. die Zusicherungen derselben, wenn sie verfügbar sind – ermöglicht es, die Diskussion in Krisenzeiten kontrolliert zu gestalten. In der Krisenkommunikation gibt es drei zu beachtende Grundsätze (Roselieb 2009), die selbstverständlich auch für die Personalentwicklung gelten:

- sofortige Reaktion und Kommunikation, wann immer Erkenntnisse vorliegen,
- Offenheit und Transparenz, zur Not auch über das Einbeziehen einer dritten Partei,
- Glaubwürdigkeit in der Berichterstattung, was auch das Zugeben von Fällen des Nichtwissens gilt.

Die Wahrnehmung krisenhafter Situationen ist jedoch nicht nur das Ergebnis von individuellen, sondern auch von kollektiven Bewusstseinsbildungsprozessen. Ein wichtige Quelle für den kollektiven Anteil ist die Informationspolitik: Informationslücken führen mindestens zu einem empfundenen Kontrollverlust. Zentrale Fragen, die in Krisenzeiten gegenüber den Beschäftigten glaubwürdig angesprochen und beantwortet werden müssen, sind:

- Wer hat was zu tun und ist wie erreichbar? Wer sind die (künftigen) Entscheider?
- Welche Grundsätze und welche Verfahrensanweisungen gelten während der Krise? Welche Prozesse und Produkte sind nach der Krise in Planung?
- Welche Werte, Normen, Strukturen und Prozesse sollen, neben all den ohnehin vorkommenden Veränderungen, beibehalten werden?
- Wer bleibt und wer geht? Wie findet eine Sozialauswahl statt? Unter welchen Gerechtigkeitskriterien (Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit) wird verhandelt und/oder entschieden?
- Welche Entwicklungsperspektiven werden für die Übriggebliebenen geboten?

Die Entscheidungen darüber sind zunächst eine zentrale Aufgabe des Managements. Doch die Personalabteilung hat zur Organisation des Informationstransfers und der kritischen Auseinandersetzung tragfähige Konzepte zu liefern und die Personalentwicklungsabteilung valide Perspektiven und Ideen, wie die Belegschaft dazu qualifiziert werden kann.

2.2 Wildcards: Krisenklassifizierung

Im Gegensatz zu Wildcards oder Jokern im Kartenspiel sind Krisen keine plötzlichen, zufälligen und unerwarteten Ereignisse. Sie haben zwar auch eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit und bewirken wesentliche Änderungen. Doch ergeben sich viele krisenhafte Entwicklungen nicht völlig zufällig. Sie wurden durch Entscheidungen der Vergangenheit grundgelegt und kommen zwar unerwartet, in den seltensten Fällen jedoch unvorhersehbar. Sehr oft erscheinen sie wie Störereignisse im gewohnten Ablauf, bieten jedoch auch völlig neue Chancen. Die allgemeine Krisenursachenforschung ist im betrieblichen Kontext „insgesamt (noch) fest im eindimensionalen, linearen Ursache-Wirkungs-Denken verhaftet [...], obgleich offensichtlich ist, dass Krise einen Systemzustand beschreibt, zu dessen Entstehung mehrere, eng miteinander vernetzte, sich gegenseitig verstärkende Ereignisketten beigetragen haben“ (Staehele 1999, S. 904). Um die Krisenspirale zu durchbrechen gilt es, in Krisensituationen nach interaktiven Kausalitäten zu suchen statt monokausal nach *dem* Fehler oder *der* Ursache der Krise. Betriebliche Krisen sind, und hier zeigt sich die systemische Offenheit von Betrieben, von den aktuellen und konkreten (zeitlichen) Rahmenbedingungen abhängig. Aufgrund der multiplen Ereignisketten muss die Suche nach *der* (vor allem zeitlich linear gedachten) Krisenursache scheitern.

Je nach der ersten Einschätzung und Klassifizierung folgen unterschiedliche Maßnahmen und Schritte, die natürlich auch die Personalführung und -entwicklung unterschiedlich stark betreffen. Typischerweise werden folgende Phasen unterschieden: latente Krisenphase, akute Krisensituation, nachkritische Phase. Für eine erste Reaktion ist die Klassifizierung der Krise zentral:

- Handelt es sich um eine strategische Krise oder eine Krise des operationalen Geschäfts?
- Ergibt sich die Krise aus einer organisationalen Veränderung oder daraus, weil sich der Betrieb nicht gewandelt hat?

- Steht das Unternehmen plötzlich negativ in den Schlagzeilen. Gibt es einen schwerwiegenden Produktfehler oder handelt es sich um einen tatsächlichen „Störfall“, also physikalischen Effekt nach außen?
- Oder liegt der Betrieb mit wichtigen Produktionsanteilen gar in einem Katastrophengebiet?
- Handelt es sich um eine Krise, die weite Teile der Wirtschaft erfasst hat, oder ist sie auf bestimmte Branchen begrenzt?
- Und schließlich: Wie tiefgreifend, komplex oder zentral sind die geschätzten Gründe für die Krise?

Wichtig für eine adäquate Festlegung der zu planenden Maßnahmen ist vor allem eine Einschätzung darüber, wie lange die Krise das Unternehmen belasten wird. Die Beurteilung der Dauer einer betrieblichen Situation als Krise ist jedoch auch „davon abhängig, welche Wirklichkeitsausschnitte der Betrachter als für sich relevant erachtet; dies ist wiederum sehr stark auch eine Frage seines Interessensstandpunktes. Managementphilosophie, Wertesystem und Einstellungen wirken hier als WahrnehmungsfILTER“ (Staehe 1999, S. 903).

Krisenphänomene als komplexe Einschätzungen sind kulturell geprägt, sowohl was die Seite des Managements und der Personalabteilungen betrifft, als auch in der Wahrnehmung durch die sonstigen Stakeholder. Dies gilt bereits für die Anfangsbedingung von Krisen, beispielsweise etwas als Problem zu erkennen. Das eigentliche Problem, das hinter tiefgehenden und unerwarteten Krisen steckt, ist jedoch, dass die verschiedenen Hinweise auf die zugrunde liegenden Risiken selten adäquat wahrgenommen oder korrekt interpretiert werden. Es ist dabei interessant, dass viele Krisen auftreten, ohne dass beispielsweise die Geldgeber eine Schieflage registriert haben. Zum einen deshalb, weil viele Signale zwar bereits früh risikorelevant, aber schwach sind, zum anderen, weil Risikomodelle zur richtigen Wahrnehmung und Interpretation selbst komplexe Wahrnehmungskonstrukte darstellen. Insofern zeigt eine Analyse von Krisen ex post immer verschiedene Stadien. Doch eine ex ante Identifizierung unterschiedlicher Stadien ist – und das ist für die Maßnahmen zur Überwindung der Krisen zentral – kaum möglich (a.a.O., S. 903).

Unter dem Schock einer Krise kommt es, in der Regel durch dahinter liegende Ängste, vordergründig zu kleineren positiven Wirkungen wie beispielsweise dem Sinken der Abwesenheits- und Krankheitsrate. Doch genau diese Situation ist auch verantwortlich für die Zunahme eines kurzfristigen und rein an der Krise orientierten Denkens bei allen Beschäftig-

ten. Damit ist dieser Umstand noch weiter krisenverschärfend. Krisen weisen insgesamt typische Verläufe auf, die zu einem Dominoeffekt führen können: So kann aus der strategischen Krise eine operative werden, schließlich kann eine Liquiditätskrise folgen und anschließend die Insolvenz. Bei Ad-hoc-Krisen, also Fällen, die unmittelbar auftreten, sind schnelle und konsequente Erstreaktionen notwendig, wie beispielsweise eine sofortige Rückrufaktion eines fehlerhaften Produktes. Schleichende Krisen, die beispielsweise in einem Medienskandal münden, sind demgegenüber nicht so schnell zu lösen und haben lange Nachwirkdauern. Das jedoch muss nicht sein. Die meisten Krisensituationen stellen neben dem Aufgeben von Bekanntem auch einen Neuanfang dar. Dann beispielsweise, wenn über die Entwicklung der Potentiale der Beschäftigten neue Impulse gegeben werden. Als außerordentliche Belastung können Krisen – richtig gehandhabt – noch mehr bewirken: Grenz- bzw. abteilungsüberschreitend können Kräfte und Fähigkeiten freigesetzt werden, die dazu beitragen, die Organisation insgesamt weiter zu entwickeln.

3 Personalanpassungen als krisenbedingte Entwicklungsaufgabe

„In der Krise beweist sich der Charakter.“
(*Helmut Schmidt*)

Das zentrale Krisenmoment für die Personalabteilungen allgemein ist die Anpassung des Personals. Eine buchmäßige Senkung der Personalkosten ist im Krisenfall nur vordergründig ein erfolgreiches Vorgehen. Zu Bedenken sind die Wechselwirkungen und nicht intendierten Effekte einer Reduzierung der Beschäftigten, die im Sinne der weiteren Entwicklung um so gewichtiger sind, je deutlicher der Einschnitt ausfällt und je rigoroser die Maßnahmen umgesetzt werden (Steiner 2009). Nimmt man die sozialen Folgekosten mit in den Blick, ergeben sich zum Teil drastische Defizite bei der intendierten Zielerreichung.

Die „Härte“ eines Personalabbaus orientiert sich normalerweise deutlich an der Einschätzung der Tiefe einer betrieblichen Krise. In einer akuten Krise werden die Maßnahmen – insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen – drastischer ausfallen, als bei den ersten Krisensymptomen. Andererseits sind, wie empirische Untersuchungen zeigen, kleine Unternehmen und mittelständische Betriebe sehr viel kreativer, was die Reduzierung von Personalkosten betrifft. Sie wissen im Regelfall besser,

wie wichtig die Beschäftigten für die Zeit nach der Krise sind. Im Prinzip ist die Personalanpassung das Paradeferd jeder Personalabteilung, denn hier kann phantasievoll gezeigt werden, dass Personalkostenanpassungen, wo sie nötig sind, auf ganz unterschiedliche Art und Weise – und weitestgehend „gerecht“ bzw. ohne Personalabbau – ermöglicht werden können. Entscheidend kommt es hierbei darauf an, die rein ökonomische Betrachtung in Einklang damit zu bringen, dass jeder Personalabbau, beispielsweise in Form von betriebsbedingten Kündigungen, soziale Folgekosten nach sich zieht, die zum Teil extrem auf Entwicklungsmöglichkeiten der Verbliebenen durchschlagen.

Ein faires Personalmanagement im Sinne eines weitsichtigen und transparenten Konzepts ist deshalb auch für die Personalentwicklung zentral (Marr/Steiner & Schloderer 1998). D.h., dass die soziale Effizienz mittels eines sozialen Interessensausgleichs so zu gestalten ist, dass die langfristige Überlebensfähigkeit des Betriebes nach dem Überwinden der Krise gesichert ist und zugleich beim verbliebenen Personal die Bereitschaft entsteht, sich den neuen Anforderungen zu stellen. Feststellen wird man die Tragfähigkeit des Konzepts zumeist erst nach der Überwindung der aktuellen Krise. Dafür umso deutlicher und vor allem im Bereich der Personalentwicklung.

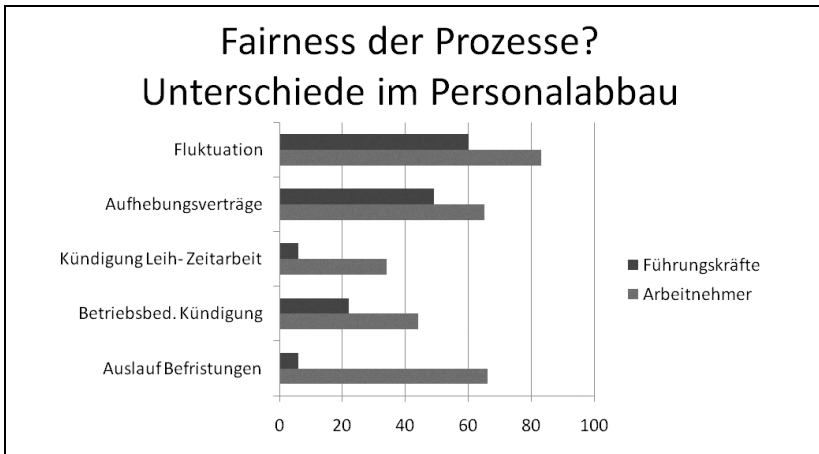


Abb. 2: Unterschiede im Personalabbau

Quelle: Steiner 2009. Angaben in Prozent

Ein moralisches, aber auch personalpolitisches und ökonomisches Dilemma lässt sich nicht alleine durch Personalentwicklung auflösen: Verglichen mit der Anzahl „normaler“ Beschäftigter werden im Bereich der Führungskräfte und vor allem dem Bereich des Managements deutlich weniger Maßnahmen angedacht und noch weniger umgesetzt. So ist beispielsweise die Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge in der Regel nur für 6 % der Führungskräfte ein Thema, jedoch für 66 % der Arbeitnehmer/-innen.

Ein zentrales Argument ist hierbei, dass in Krisenzeiten Führung zentral ist. So richtig diese Aussage ist, vernachlässigt sie doch ein weiteres zentrales Kriterium: Das der Fairness von Prozessen und dem notwendigen Vertrauen in gerechte Entscheidungen. Für die Personalentwicklung wiederum kann dies bedeuten, die verschiedenen betrieblichen Ebenen durchlässiger zu gestalten und durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen beruflichen „Aufstieg“ während und nach der Krise zu ermöglichen.

In jedem Fall ist strikt zwischen betriebs- bzw. krisenbedingten Personalabbaumaßnahmen und sonstigen Personalveränderungsvorhaben zu trennen, um auf jeden Fall Transparenz herzustellen. Eine Vermischung von verhaltens- und betriebsbedingten Kündigungen darf in der Krise auf keinen Fall stattfinden, so nach dem Motto, nun nutzen wir die Krise, um all den Ballast loszuwerden, den wir schon lange rauswerfen wollten.

Die Anpassung des Personals entfaltet auf mindestens drei Ebenen soziale Folgewirkungen, zunächst unabhängig davon, ob die Wirkung positiv oder negativ ist:

- Auswirkungen sind auf der individuellen Ebene in Form von Unsicherheit, Stress, Umorientierung, Identifikation und Commitment, Widerstände und Innovationsbereitschaft zu beobachten. Dies wirkt sich bei geplanten Entwicklungsmaßnahmen und dahinter stehenden Qualifizierungen unmittelbar aus.
- Auswirkungen auf der Ebene von Gruppen und Teams sind in Form von Konfliktdynamik und Konflikthäufigkeit, Verhältnis zu Management, Führung und der Organisation insgesamt, Zusammenarbeit untereinander und mit relevanten Stakeholdern zu erkennen. Ebenfalls auf einer Ebene mit unmittelbarer Relevanz für die Personalentwicklung.
- Auf der Ebene des Betriebes werden die Auswirkungen in Form von Belastungsverschiebungen, Veränderung der Organisations- und Arbeitsstrukturen, Wandel des Informationsverhaltens und der Wahr-

nehmung von Entscheidungen des Managements sowie unternehmenskulturellen Anpassungen eintreten. Diese Ebene ist insbesondere für die organisationale Weiterentwicklung entscheidend.

Einschätzung der Folgewirkungen von Personalabbau

Effekt	Personalstelle	Mitarbeiter /-innen
Leistungsmotivation	Sehr positiv	Negativ
Identifikation und Loyalität	Neutral	Negativ
Gegenseitiges Vertrauen	Neutral	Extrem negativ
Teamwork	Sehr positiv	Negativ
Informationsfluss	Positiv	Sehr negativ
Innovationsbereitschaft	Sehr positiv	Sehr negativ
Zentralisierung wichtiger Entscheidungen	Neutral	Deutlich

Abb. 3: Einschätzung der Folgewirkungen von Personalabbau
Quelle: Steiner 2009

Die Abbildung zeigt, ausgehend von einer empirischen Untersuchung (Marr/Steiner & Schloderer 1998), dass Personalverantwortliche die Folgewirkungen eines Personalabbaus in der Krise regelmäßig viel zu positiv einschätzen. Deutlich wird das allerdings erst, wenn man den Aussagen der Personalstellen die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen gegenüber stellt. Befragt man die Beschäftigten, so ist oft eine gegenteilige Einschätzung als die der Personalverantwortlichen anzutreffen.

Diese Problematik hat auch unmittelbare Relevanz für die Personalentwicklung, denn wenn beispielsweise die Leistungsmotivation durch die allgemein ergriffenen Maßnahmen im Krisenfall drastisch sinkt, wird sich auch keine wirkliche Motivation für weitere Entwicklungen entfachen lassen.

Die Wahrnehmung der unterschiedlichen Dimensionen richtig zu erfassen um ggf. korrigierende Schritte einzuleiten, ist nun nicht nur für die

Personalabteilung wichtig, sondern unmittelbar entscheidend für die Personalentwicklung. Es zeigt sich empirisch immer wieder, dass Maßnahmen des Personalabbaus von Seiten des Managements und der betroffenen Führungskräfte, vor allem jedoch durch die Personalabteilungen, durchgängig zu positiv bezüglich der erreichten Effekte beurteilt werden (Marr/Steiner & Schloderer 1998). So konnte in einer empirischen Umfrage nur knapp die Hälfte der Unternehmen die Personalkosten gemäß den Planungen senken.

Noch deutlicher wird das Missverhältnis zwischen wahrgenommenem Erfolg und tatsächlicher Zielerreichung in der Regel bei den „weichen“ Faktoren wie beispielsweise dem gegenseitigen Vertrauen. Allgemein also bei Faktoren, die für eine erfolgreiche Personalentwicklung zentral sind.

Ganz generell ist deshalb die Empfehlung auszusprechen, dass ein starker und kompetenter Betriebs- bzw. Personalrat auch in Personalentwicklungsfragen im Krisenfall einen Gewinn für den Betrieb darstellt. Insofern ist darauf zu achten, ihn nicht nur mit den gesetzlichen Vorgaben, also beispielsweise den angedachten Qualifizierungsmaßnahmen im Sinne von Zeitplänen „abzuspeisen“, sondern tatsächlich vertrauensvoll und so weit im Voraus, wie es möglich ist, einzubeziehen.

Das gilt neben dem Bezug auf die Planung geeigneter Maßnahmen vor allem für die personelle Auswahl künftiger Führungskräfte. Die Erfahrung in großen Firmen zeigen deutlich, dass mit kreativen Maßnahmen selbst deutliche Personalkosteneinsparungen im Einklang mit den Betriebsräten, den Gewerkschaften und schließlich der Belegschaft machbar sind und die personelle Auswahl sowie geplanten Entwicklungsmaßnahmen gemeinsam getragen werden.

3.1 Von der Personalkostenoptimierung zur Fachkräftegewinnung

Stellenstreichungen fallen in Bereichen niedrig qualifizierter Beschäftigter sehr viel leichter, als beispielsweise bei den hochqualifizierten Beschäftigten, von denen man sich ungern trennen will, weil die Entwicklungs- und Qualifizierungskosten deutlich spür- und bezifferbar sind. Dennoch entfällt der Personalabbau in Krisenzeiten gerade hier seine eigentliche Wirkung. Massenentlassungen haben zusätzlich noch massive Auswirkungen auf den Gesundheitszustand der Zurückgebliebenen (Laudenbach 2008). Der Bereich der Personalanpassung birgt insofern

ein am meisten gefährdendes und die Krise noch zusätzlich belastendes Risiko: die Gefahr, dass insbesondere die Leistungsträger/-innen aufgrund ihrer individuell guten Beschäftigungschancen das Unternehmen verlassen. Dies gilt vor allem dann, wenn diese den persönlichen Rückhalt vermissen. Insofern sind flankierende Maßnahmen im Falle eines Personalabbaus – für die Betroffenen genauso wie für die Verbleibenden – sehr zu empfehlen und als ermöglichende Entwicklungsmaßnahme zu sehen.

Im Sinne einer Anpassung und Veränderung gehören begleitende Maßnahmen zum Repertoire der Personalentwicklung. An oberster Stelle stehen hierbei vor allem Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Aber auch für die ausscheidenden Mitarbeiter/-innen sind qualifizierte Trennungs- und Beratungsangebote zu entwickeln. Die Sozialkompetenz der Personalberater erweist sich hier darin, eine betriebsbedingte Kündigung aufgrund der Krise nicht zu bagatellisieren und den Entlassenen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Im Sinne der Personalentwicklung formuliert: Nur wenn diejenigen, die im Betrieb bleiben, das „Trennungsmanagement“ als fair empfinden, also keine eigenen Schuldgefühle aufbauen, werden sie auch bereit sein, eine positive und gemeinsame Zukunft zu gestalten.

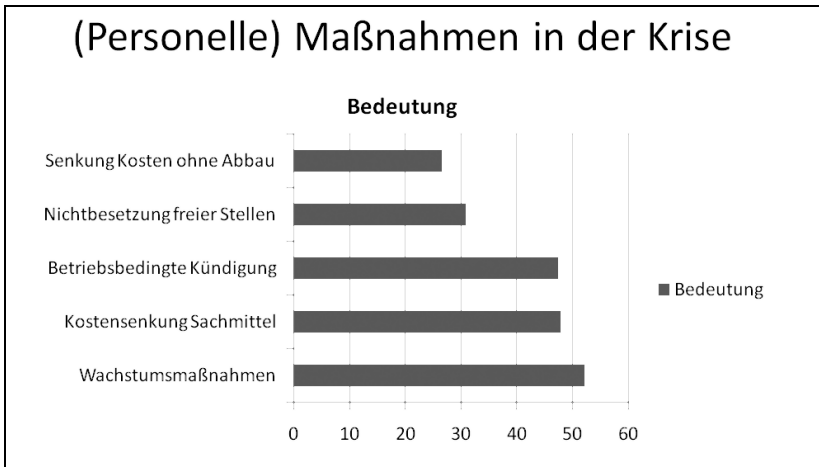


Abb. 4: (Personelle) Maßnahmen in der Krise
Quelle: Steiner 2009. Angaben in Prozent.

Diese Abbildung zeigt, dass die personellen Maßnahmen zur Bewältigung einer Krise eine deutliche Rolle spielen. Aber auch indirekt dürfte dies ein Thema sein, da sich beispielsweise hinter Sachkosten der Einsatz von Leiharbeitskräften verbergen kann, die dann entsprechend abgebaut werden. Hohe Abfindungszahlungen finden spontan den größten Anklang bei den Betroffenen. Arbeitsrechtliche Instrumente für diesen Fall stellen die Transferagenturen oder Transfergesellschaften dar. Im kollektiven Bereich muss zielgerichtet geprüft werden, ob nicht ein Outplacement, ggf. einer ganzen Abteilung oder eines bestimmten Segments, für manche Bereiche eine sinnvolle Option ist (Heuer/Sommer 2008).

Die Aufgaben der Personalentwicklung stecken vor allem im Bereich zusätzlicher Maßnahmen, also beispielsweise in Anstrengungen, das Wachstum des Betriebes anzuregen. Hier taucht schnell die Frage auf, wie Innovationen ermöglicht, die Qualität verbessert oder die Organisation insgesamt effizienter gestaltet werden kann. Alles Aufgaben, die gerade im Falle einer Krise einer Weiterführung der Entwicklungsanstrengungen bedürfen.

3.2 Gerade in der Krise: Weiterbildung

Hinsichtlich des operativen Erfolgs schneiden Unternehmen, die während Krisenphasen auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für die (verbleibenden *und* die ausscheidenden) Mitarbeiter setzten, am besten ab. Das ist ein starkes Indiz dafür, gerade während der akuten Krisenphase auf Weiterbildung im Sinne einer weiteren Personalentwicklung zu setzen. Dies trifft sich positiv mit dem zeitlichen Aspekt, dass man beispielsweise in Phasen von Kurzarbeit nun auf einmal Zeit für Dinge hat, die vorher im Tagesgeschäft nicht unterzubringen waren.

Für eine Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen muss jedoch auch in Phasen der Kurzarbeit geworben werden. Das hat einmal eine organisatorische Grundlage, da vor allem bei Kurzarbeit Null eine Delegation von Seiten des Betriebes her nicht ohne Weiteres möglich ist. Aber auch im Sinne der Personalentwicklung, beispielsweise um einen echten Lerneffekt zu erreichen, sollte die Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen während der Krise aus freien Stücken und aus Interesse erfolgen. Umgekehrt kann die Teilnahme und die Qualifizierungsmöglichkeit ein Signal sein, dass die Beschäftigten nicht hängen gelassen werden. Wenn dies adäquat umgesetzt wird, ist nicht nur eine höhere Qualifikation, son-

dern auch eine erhöhte Motivation während und nach der Krise zu erwarten.

Dabei ist darauf zu achten, dass von den Qualifikationsmaßnahmen alle Beschäftigten profitieren können, die Angebote also als fair empfunden werden. Das schließt nach oben hin natürlich auch die Führungskräfte und das Management mit ein und bietet die Chance, sich für neue Aufgaben fit zu machen. Von der Art der Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen her bekommt das Training der sogenannten weichen Faktoren bzw. die Vermittlung von sozialen Kompetenzen einen absoluten Vorrang. Es geht dann beispielsweise darum, eine starke Ambiguitätstoleranz zu entwickeln und eine außerordentliche Konfliktfähigkeit zu stärken. Und das auf zwei Ebenen: der individuellen Ebene der Beschäftigten und der organisationalen Ebene des Betriebes im Sinne einer Organisationsentwicklung.

3.3 Gratifikation und Motivation – Entwicklungsmöglichkeiten durch die Krise

Entscheidend für die Überwindung der Krise und die Zeit danach ist die Entwicklung einer echten Motivation der Belegschaft. Ein zentraler Faktor für die Motivation betrifft die Personalabteilung generell in Form der Frage, wie in der Krise und darüber hinaus mit dem Personal umgegangen wird (siehe oben). Personalabbau mag psychologisch als Ausdruck an der Orientierung der Shareholderinteressen und Steigerung des Unternehmenswertes betrachtet werden. Doch genau das vernachlässigt regelmäßig viele langfristige Indikatoren – und damit auch den langfristigen Werterhalt eines Unternehmens in Form von qualifizierten Mitarbeiter/-innen. Damit vernachlässigt eine rein quantitativ-monetäre Betrachtung die eigenen Beschäftigten, besonders jedoch die Leistungsträger/-innen.

Es gibt, verallgemeinert betrachtet, viele Anreize und Anreizsysteme in die falsche Richtung. Gerade deshalb sollten sie im Krisenfall auch kritisch durchleuchtet und zukunftsfähig gemacht werden. Eine zentrale psychologische Erkenntnis ist hierbei, dass Belohnungen die Eigenmotivation und Leistungsbereitschaft empfindlich schwächen können. Gerade in der Krise ist es extrem kontraproduktiv Menschen dafür zu belohnen, was ohnehin ihrem Interesse entspricht: einen Ausweg aus der Krise zu finden. Kurzfristige Belohnungen können auch zu einer Sorg-

losigkeit aufgrund einer „Kontrollillusion“ führen, wie man am Beispiel der Bankenkrise gut nachvollziehen konnte (Frey 2009).

Aber auch das Gegenteil, nämlich finanzielle Strafen, bewirken keine Leistungssteigerung. Wird im Krisenfall zusätzlich noch auf den „Motivator“ Angst gesetzt, so ist jede Chance verfehlt, die Krise als Umbruchzeit positiv zu nutzen und das Unternehmen neu aufzustellen. Zukunftsängste ersticken jede Kreativität zur Krisenlösung und schüren das Misstrauen gegenüber den Führungskräften und dem Management insgesamt und nachhaltig. Insbesondere dann, wenn es von unklaren Kommunikationsstrukturen und intransparentem Handeln begleitet wird. Angst als Motivator ist weder ein stabiler Faktor, noch ein langfristig tragfähiges Motivationsmodell – auch wenn es massenweise Literatur darüber gibt, gerade diesen Faktor gezielt einzusetzen. Angst hilft allenfalls kurzfristig. Dann aber kommen all die negativen Faktoren, die mit ängstlichen Personen auch verbunden sind, zum Tragen.



Abb. 5: Falsche Anreize (Quelle: Böcklerimpuls Nr. 20/2008, S. 3)

Gerade in Krisensituationen ist es elementar, welche Signal- und Anreizstrukturen zu Handlungsentscheidungen führen. Eine Untersuchung von Frey und Osterloh (2005) weist nach, dass durch hohe variable Vergütungsanteile völlig falsche Signale befolgt werden. Das gilt übertragen nicht nur für das Management, sondern für alle Beschäftigten im Betrieb.

Ein Beispiel für die schwierigen Effekte ist in diesem Zusammenhang das „Belohnungslernen“ durch externe Anreize wie Bonussysteme: Wird ein Verhalten unmittelbar und kurzfristig durch Boni bestärkt, so wird es wiederholt und ausgebaut, auch wenn es Indizien dafür gibt, dass es sich um ein schädliches Verhalten, beispielsweise für das Unternehmen, handelt. Ein hoher materieller Entlohnungswert kann so psychologisch dafür sorgen, dass die Vernunft der Gier weicht (Frey 2009), ein Aspekt, der auch zur Entstehung der Bankenkrise beigetragen hat.

Einen Ausweg aus der Krise kann es nur geben, wenn alle Beteiligten – oder zumindest ein Großteil – ein gemeinsames intrinsisches Interesse daran haben, also ihn unabhängig von der Belohnung wollen. Sie müssen dazu motiviert sein. Dies wiederum kann nur durch faire Prozesse, ein Klima des Wandels und sozialen Verhaltens erreicht werden. Vor allem Verfahrenswege und Abstimmungsprozesse im Sinne einer offenen Konflikt- und Streitkultur sind hierbei gefragt. In der Mehrheit der Fälle also eine weit entwickelte Betriebskultur. Falls diese nicht schon vorhanden ist, bedeutet es für die Personalentwicklungsabteilung, auf die Bedeutung der Entwicklung einer solchen Kultur hinzuweisen.

Quelle: Böcklerimpuls Nr. 20/2008, S. 3

„Man muss davon ausgehen, dass das Kontrollbedürfnis eines der grundlegenden Bedürfnisse ist“ (Strohschneider/Weth 2002, S. 35). Im Sinne der Entwicklung adäquater Anreizstrukturen heißt das zu berücksichtigen, dass alle Beschäftigten Träger/-innen von Motiven, Eigenschaften und Dispositionen sind. In zahlreichen empirischen Studien konnte gezeigt werden, dass immer dann, wenn die erlebte Bedeutsamkeit einer Aufgabe, also ihre Sinnhaftigkeit, deutlich wird, auch die intrinsische Motivation signifikant ansteigt (Frey/Greitemeyer & Traut-Mattausch 2008).

Ziel muss deshalb gerade in der Krise sein, die oben schon besprochene Kontrollüberzeugung zu stärken, indem der Sinn der Maßnahmen der Personalentwicklung vermittelt und die Möglichkeit eigener Beiträge zum Erreichen der Ziele gestärkt wird. Dann haben die Beschäftigten die intrinsische Motivation, aktiv an Veränderungsprozessen mitzuwirken. Positiv gilt deshalb: Machen Sie die Betroffenen vom ersten Tag an zu Be-

teiligten in einem umfassenden Sinn. Sie haben im Regelfall von sich aus das Interesse, aus der Krise heraus zu kommen – im banalsten Fall deshalb, weil dann der eigene Arbeitsplatz erhalten bleibt.

Die Anerkennung der Entwicklungsleistung motiviert die Beschäftigten mehr als eine in Aussicht gestellte Lohnerhöhung. Diese Anerkennung muss jedoch individuell nachvollziehbar und konkret sein, darf also nicht im Sinne eines pauschalen Lobes erfolgen. Erst die Motivation möglichst aller Beschäftigten, zumindest jedoch der Träger/-innen des Krisenmanagements als Vorbilder ermöglicht es, aus dem Teufelskreis organisationaler Regression auszubrechen. Eine echte Motivation führt dazu, dass die Effektivität der einzelnen Beschäftigten und der Entwicklungsprozesse steigt.

In Krisenzeiten gilt vor allem der Solidargedanke: Alle müssen ihren Beitrag zur Bewältigung der Krise leisten. Die Beschäftigten und ihre Vertretungen sind in der Regel zu solidarischen Lösungen wie Gehaltskürzungen oder Arbeitszeitverlängerungen bzw. -verkürzungen bereit. Allerdings nur dann, wenn der Betrieb mit der Situation offen und fair umgeht. Das gilt selbstverständlich auch für die Maßnahmen der Personalentwicklung. Bei der Frage der Gerechtigkeit dürfen auch die sonstigen Stakeholder nicht vergessen werden. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Anteilseigner, ob nun in einem Familienbetrieb oder in Form einer Aktiengesellschaft, ihren Anteil an der Bewältigung der Krise leisten und ggf. ebenfalls auf Leistungen – zumindest bis die Schiefelage bereinigt ist – verzichten. Dazu gehört weiter, die Mitarbeiter/-innen in wirtschaftlich guten Zeiten am Erfolg teilhaben zu lassen. D.h. also Regelungen für den Fall mit zu vereinbaren, wenn das Unternehmen aus der Krise heraus ist. Dies kann gut an den erfolgreichen Abschluss von Entwicklungsmaßnahmen gekoppelt werden.

Das Beispiel Loewe ist hierfür mustergültig: Mittels eines Ergänzungs- und eines Sanierungstarifvertrags wurde genau geregelt, welche Bedingungen gelten. Diese Versprechen wurden vor allem nach der Krise eingelöst. So erhielten die Mitarbeiter, die bis hin auf die Vorstandsebene auf 10% ihres Lohnes verzichtet hatten, den gestundeten Lohn mit einer Verzinsung von 25% zurückgezahlt. Eine Leistung, die sich auf die aktuelle Arbeitsmotivation – also vor allem nach Überwindung der Krise – sehr positiv auswirkt und eine enorme Identifikation ermöglicht sowie ein stabiles Vertrauen sicherstellt und damit eine gesunde Basis bietet, das neu entwickelte Geschäftsmodell als Premiummarke zu leben.

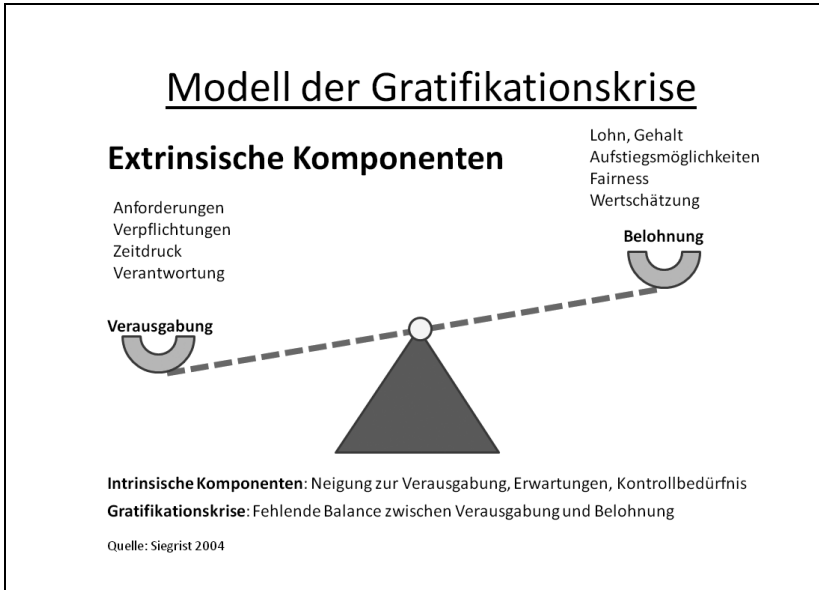


Abb. 6: Modell von Gratifikationskrisen nach Johannes Siegrist (2004)

Hierbei handelt es sich zunächst um ein empirisch verifiziertes Modell aus der arbeitsmedizinischen Forschung. Seine Grundlagen und Aussagen lassen sich jedoch insofern besonders passgenau auf Krisensituationen übertragen, als die deutliche Verausgabung zur Überwindung der Krise nach der Krise „aufgewogen“ werden muss. Dabei ist mit Gratifikation (nach der Krise) nicht nur eine monetäre Entlohnung gemeint.

Für die Personalentwicklungsabteilung ist folgender Faktor entscheidend: Neben der Bezahlung geht es auch um Wertschätzung, kompetenzadäquate Beschäftigung, Arbeitsplatzsicherheit nach der Krise und Lohngerechtigkeit. In der Regel also Ziele, die normalerweise mit Entwicklungsmaßnahmen verknüpft sind. Zentral ist die tatsächliche Möglichkeit der Betroffenen, auf das Ergebnis Einfluss zu haben, also aktiv Beteiligter bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Überwindung der Krise und der eigenen Zukunft zu sein. Darauf haben Personalentwickler/-innen in diesem Zusammenhang besonders zu achten.

3.4 Personal entwickelt Innovationen

Da Entscheidungen zu Forschung und Entwicklung sehr weit in die Zukunft reichen, dürfen sich die Entscheidungen dafür gerade in Krisenzeiten nicht an kurzfristigen Kriterien, wie etwa dem Shareholder Value, orientieren. Eine grundlegende Grenze aller Innovationsbemühungen ist die Unvorhersehbarkeit der Zukunft. Futurologie und Trendforschung, auf die sich viele Innovationsentscheidungen stützen, machen im Regelfall mehr Aussagen über die Gegenwart, als über die Zukunft.

Dörner (1989) nennt für manifeste Probleme einer einfachen Strukturextrapolation ein signifikantes Beispiel: Während des Ersten Weltkrieges kamen zum letzten Mal Kavallerie-Regimenter zum Einsatz. Gegenüber den neuen Waffen wie Maschinengewehren mussten sie jedoch versagen – sie waren einfach ein Anachronismus. Eigentlich hätte man das wissen können, aber offensichtlich hat man es nicht vorausgesehen. Die Antizipation des Kriegsgeschehens fand also vor dem Hintergrund der Erfahrungen vergangener Kriege statt, auch wenn sich technologisch Entscheidendes verändert hatte.

Man musste bezogen auf die aktuelle Situation nicht wirklich über hellseherische Fähigkeiten verfügen, um die Krise der Automobilindustrie 2008 und 2009 vorherzusehen. Diese hatte auch nur am Rande mit der Bankenkrise zu tun, sondern war vielmehr Ausdruck einer linearen Zukunftsextrapolation. Um dem gegenüber echte Innovationen zu gewährleisten, die eine betriebliche Entwicklung nach der Krise ermöglichen, sind viele Bedingungen zu schaffen. Die wichtigste Erkenntnis dahinter ist die, dass nur gut entwickeltes Personal wirklich innovativ ist.

3.4.1 Innovation statt Extrapolation

Ein zentraler Aspekt betrieblicher Innovationspolitik ist, die Werte und Sehnsüchte der Beschäftigten zu kennen und einzubinden. Fragen, die Menschen tatsächlich interessieren, führen viel eher zum Lösen von Problemen, als zweckmäßig vorgegebene Forschungsrichtungen. Insofern hat zweckfreie Forschung die Menschheit immer weiter vorangebracht, als zweckgebundene Entwicklung. Zufälle, Unwahrscheinliches oder Überraschendes, das sich plötzlich ereignet, bietet gerade für Innovationen eine Chance. Andererseits: Geniale Einfälle kommen nicht auf Bestellung, bahnbrechende Ideen sind keine unmittelbare Folge strategischer Planung und Hochgeschwindigkeit gibt keine Erfolgsgarantie für Innovationen.

Was heißt das in Bezug auf Innovationen in der Krise? Zum einen bedeutet dies, dass es in der Krise nicht einfach um eine generelle Ausweitung des Etats für Forschung und Entwicklung gehen kann, quasi als automatisierte Entwicklung von Innovationen. Aber es bedeutet auch, nicht über alle Bereiche eine gleiche Kürzung vorzunehmen. Zeitliche Freiräume zu gewähren, ist beispielsweise ein Gebot der Krise. Hierzu gibt es gerade aus dem Bereich empirischer Erfahrungen einprägsame Beispiele, unter anderem das Mobilfunk Unternehmen Nokia: Während einer ersten Krise in den 80er Jahren wurde den Entwicklern und Ingenieuren die Möglichkeit eingeräumt, während der Arbeitszeit ihren eigenen Ideen nachzugehen. Sie wurden sogar ermuntert, zu ihren Ideen Doktorarbeiten zu schreiben. Innerhalb dieser Freiräume entstanden zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten, Produktideen und schließlich Patente, die Nokia ermöglichten, sich zu einem mittlerweile höchst erfolgreichen Telekommunikationsunternehmen zu entwickeln.

3.4.2 Befähigung zur Innovation

Es sind Menschen in ihren typischen Eigenarten, die Innovationen hervorbringen. Insofern ist es nicht wirklich von Nachteil, dass sie häufig irrational handeln und sich von ihren Gefühlen leiten lassen. In der Krise noch mehr als im betrieblichen Alltag. Positiv gewendet besteht für die Personalentwicklung die Notwendigkeit, gerade in der Krise Prozesse zu entwickeln, welche Innovationen und Ideen transportieren und in den Gesamtkontext der Krisenüberwindung einzuordnen helfen.

Auch die Kommunikationsstrukturen sind zu entwickeln und wer echte betriebliche Innovationen will, muss auf jeden Fall Sinn dafür bieten. Beschäftigte, die den Sinn ihrer Tätigkeiten nicht verstehen und diesen Sinn nicht in ein größeres Ganzes, beispielsweise die Überwindung der Krise einbetten können, werden keine Innovationsfähigkeiten entwickeln. Die Grundregeln der Motivation und Gratifikation in der Krise gelten gerade für den Bereich der Innovationen: aktive Beteiligung aller Personen ermöglichen, abwechslungsreiche Tätigkeiten kreieren, konstruktive Rückmeldungen und Anerkennung prozessual verankern. Auch die Transparenz und Interaktion über den Tellerrand der eigenen Abteilung hinaus ist eine Entwicklungsaufgabe.

Im Sinne der Befähigung zu Innovationen sind nun vor allem drei Aspekte zentral:

- Ein holistisches Herangehen in dem Sinne, dass alle Betriebsangehörigen in den Innovationsprozess eingebunden werden (beispielsweise durch Ideenwettbewerbe), aber auch die Lieferanten und Kunden mit ihren Rückmeldungen und ihrem kreativen Potential berücksichtigt werden.
- Die notwendige Ausstattung mit Ressourcen für ein innovatives Umgestalten, was gerade im Falle einer Krise heißt, genügend zweckfreie Zeit zur Verfügung zu stellen.
- Und schließlich das Entwickeln einer Kultur der Fehlertoleranz im Unternehmen.

Ein wichtiger Aspekt ist auch in Bezug auf Innovationen die erlebte Fairness der Prozesse und Strukturen (prozedurale Fairness): Fair werden die Innovationsprozesse dann erlebt, wenn die Verfahren, die zum Ergebnis geführt haben, als gerecht und beeinflussbar wahrgenommen werden. „Die Forschung zu Fairness in Organisationen hat gezeigt, dass insbesondere prozedurale Fairness ein sehr guter Prädiktor für innovationsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen [...] ist“ (Frey et al. 2005). Die positive Wertschätzung, welche die Innovatoren – und die Umsetzer der Innovationen – genießen, ist im Krisenfall wichtiger, als eine finanzielle Honorierung. Ideen mit hohem Entwicklungspotenzial müssen zu einer Zeit aufgegriffen werden, in der sie noch weitgehend unbekannt und bisweilen auch unpopulär sind. Das Festhalten an diesen Ideen, trotz der Widrigkeiten, benötigt neben personalen auch institutionelle Rahmenbedingungen. Innovationen sind zudem immer mit Risiko behaftet und können scheitern. Gerade hierfür ist die Entwicklung einer fehlertoleranten Unternehmenskultur entscheidend. Insofern gilt gerade in der Krise: „Riskieren Sie auch mal etwas, das es in Ihrem Unternehmen noch nie gegeben hat“ (Doppler/Lauterburg 2008, S. 487). Und denken Sie daran, das Unternehmen mit den Beschäftigten mit zu entwickeln.

4 Progression: Die Organisation weiter entwickeln

„Eine Krise kann jeder Idiot haben. Was uns zu schaffen macht, ist der Alltag.“

(Anton Pawlowitsch Tschechow)

Die meisten Unternehmenskrisen zeigen, dass eine exakte Einteilung der Maßnahmen bei tief greifenden Krisenphasen im Vorhinein trügerisch ist. Exakt berechnete Einschätzungen der konkreten Auswirkungen strategischer Restrukturierungsmaßnahmen während der Krise sind kaum möglich. Die meisten Unternehmen fahren in diesen Fällen „auf Sicht“ und ohne langfristige Pläne. Dabei fordert gerade die Krise dazu heraus, sich langfristige strategische Gedanken zur weiteren Entwicklung zu machen. Und zwar in dem Sinne, nicht die xte Reorganisation anzugehen, sondern proaktiv die Zukunft vorweg zu nehmen. Ein wichtiger Aspekt ist die notwendige Umstrukturierung des Unternehmens.

Eine solche Neuausrichtung kann vielfältig erfolgen. Doch Schnellschüsse oder reflexhafte Aktionen, beispielsweise im Sinne eines vorschnellen Outsourcing aufgrund des Kostendrucks, sind in der Krise mindestens so schädlich wie eine unzureichende Krisenanalyse oder falsche Weichenstellungen strategischer Pläne. Auch Standardlösungen helfen selten weiter. Langfristige Zeitpläne sind in diesem Zusammenhang nicht nur für die Planung der weiteren Personalentwicklung notwendig. Der Grad der Detaillierung sollte dem aktuellen Geschehen angepasst bleiben.

Erfolgreich zu bewältigen ist diese Aufgabe dann, wenn mit der Krisenanalyse die Organisation selbst auf den Prüfstand gestellt wird und die Krise dann zu einer Weiterentwicklung des Betriebes führt. Fehler bedeuten im Krisenfall immer auch die Chance, die Organisation weiter zu entwickeln – wenn man daraus lernt. Sie tragen dann, ganz im Sinne der Einteilung von Glasl (2009), zu einer organisationalen Progression bei. Organisationale Entwicklung ist dabei nicht mit dem individuellen Lernen identisch und auch nicht einfach eine Aggregation individueller Entwicklungsmaßnahmen. Vielmehr wird bei organisationalen Lernprozessen ein spezifisches Wissen über die Organisation, ihre sozialen Regeln und die Prozesse, sowie die Funktionen der Prozesse und deren mögliche Störungen, erworben. Im Rahmen des Organisationslernens in der Krise geht es deshalb nie nur um das Erkennen individueller Handlungsmuster

(Kontrollempfinden) und dahinter liegender Wertvorstellungen, sondern auch um das Lernen anhand der konkreten betrieblichen Sozialstruktur. Die im Krisenfall unweigerlich auftretenden Widersprüchlichkeiten kreativ zu gestalten, in den Prozessen unterzubringen und positiv zu belegen, ist eine wichtige Aufgabe von Organisationsentwicklern in den notwendigen Wandelprozessen.

Strategische Versäumnisse bzw. Fehlentscheidungen können im eingetretenen Krisenfall „weder nachgeholt noch korrigiert werden“ (Gälweiler 1999, S. 400), zumindest nicht auf wirtschaftlich vertretbare Weise. Doch gerade diesen Umstand muss man kritisch nutzen. Nach einer kurzfristigen Bereinigung der Kostenstruktur müssen ggf. pfadabhängige Strategiedefizite ausgemacht und die grundlegenden strategischen Ziele überdacht werden, um das betriebliche Überleben nach der Krise dauerhaft sichern zu können (Roselieb/Dreher 2004). Insofern genügt ein Blick alleine auf die Mitbewerber oder eine Analyse des Marktes anhand von Kennzahlen keinesfalls. Es sind vor allem die Bereiche zu betrachten, die vordergründig nichts mit der aktuellen Krise zu tun haben. Viele Sanierungen nach eingetretenen Risiken scheitern nicht nur daran, dass die notwendige langfristige Ausrichtung, im Sinne von strategischer Neuausrichtung, unterbleibt (Emmrich 2006), sondern vor allem dadurch, dass die Prozessualität und Langfristigkeit von Veränderungsprozessen nicht adäquat gewürdigt wurde (siehe hierzu Klier 2009).

Zentral ist folgender Gedanke: Die Effizienz lässt sich kurzfristig zwar durch ein Kostensenkungsprogramm erhöhen – aber eine Erhöhung der ökonomischen Leistungsfähigkeit erreicht man langfristig nur über eine motiviertere Belegschaft oder effektivere Prozesse und Strukturen. Neben einer kurzfristig ggf. nötigen Anpassung der Kostenstruktur entscheidet also vor allem Erhöhung der Effizienz über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nach Überwindung der Krise.

Die Art der Personalanpassung hat hierbei, sowohl als quantitative Reduzierung, wie auch als qualitative Veränderung, eine wichtige Signalwirkung. Krisenbedingter Personalabbau mag zwar zunächst den Unternehmenswert, gemessen an der Höhe des Aktienkurses, steigern, aber damit ist noch nicht automatisch eine Umsatzsteigerung oder Verbesserung des Marktanteils nach Überwindung der Krise verbunden. Nur durch eine geschickte und breit getragene Personalentwicklung in der Krise werden elementare negative Folgen vermieden. Um die Krisensituation zu überwinden sind zum einen Sofortmaßnahmen und das Aufrechterhalten des betrieblichen Alltags notwendig. Zum anderen jedoch müssen parallel

dazu eine mittel- und langfristige Entwicklungsstrategien folgen, welchen das strategische Ziel der Neujustierung zu Grunde liegt. Entscheidend wird dabei sein, auch die unterschiedlichen Stakeholder adäquat mit einzubeziehen, also in Erfahrung zu bringen, was die Kunden wollen, was die Geldgeber verlangen und wie der Betrieb überhaupt gesellschaftlich angesehen ist. Den notwendigen Weitblick kann die Personalabteilung vor allem dadurch einbringen, dass sie proaktiv die langfristig anzugehenden Themen und Aspekte in die Diskussion mit einbringt:

- Wie soll künftig das Betriebsklima gestaltet werden, dass die Arbeitsmoral hoch ist und sich die Qualität der Zusammenarbeit verbessert?
- Wie wird die Identifikation der Beschäftigten in Zukunft erreicht und damit Loyalität ermöglicht?
- Wie kann eine Konflikt- und Vertrauenskultur etabliert werden, um künftig bereits weit vorher Krisenphänomene wahrzunehmen und Reaktionen bzw. Anpassungen zu ermöglichen?

4.1 Konsensual aus Fehlern lernen

Im Rahmen eines tiefgreifenden Wandels zur Überwindung der Krise kann man nicht von vornherein wissen, welches die richtige Strategie ist oder welcher Plan genau zum erfolgreichen Wandel beiträgt. Im Zweifel kann auch das Gegenteil der ursprünglichen Planung zum Erfolg führen. Insofern zeichnen sich gute Personalverantwortliche in der Krise dadurch aus, dass sie ihre Pläne und Entscheidungen nach einer Weile anhand der eingetretenen Ergebnisse überprüfen und bereit sind, aufgetretene Fehler und vorher nicht berücksichtigte Wirkungen zu korrigieren. Viele Fehler stellen unter anderen Bedingungen sinnvolle Verhaltensweisen dar, d.h. nicht jeder Fehler ist per se ein Fehler. Als heuristische Methode eignet sich Versuch und Irrtum in tief greifenden Krisen gut, um die anstehenden Probleme zu lösen. Deshalb ist es sogar sinnvoll, dass in den komplexen Veränderungsprozessen aufgrund der Krise Fehler gemacht werden. Das Kultivieren einer fehlertoleranten Unternehmenskultur bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Möglichkeit von Fehlschlägen bewusst in Kauf genommen wird, bis der gewünschte Wandel erreicht und künftige Kurs gefunden ist. Um künftig Krisen zu vermeiden ist es wichtig, ein betrieblich breit verankertes Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es vor allem auf die Prozesse, die zu Entscheidungen führen, ankommt.

Die Entwicklung von Abstimmungs- und Diskussionsprozessen im Sinne einer offenen Streit- und Konfliktkultur bekommt zur Überwindung der Krise und für die Zeit danach absolute Priorität. In komplexen betrieblichen Organisationen sind die meisten Entscheidungsprozesse multipersonale Prozesse, da beispielsweise dezentrale Strukturen eine Vielzahl von Entscheidungsstrukturen und Informationsquellen bedingen. Einzelentscheidungen, meist aufgrund der Autorität der betreffenden Person, stellen hier die vergleichsweise schlechteste Entscheidungsform zur Lösung betrieblicher Krisen dar.

Die schrittweise und gemeinsame Entwicklung betrieblich angemessener Entscheidungsverfahren, beispielsweise gegenüber einfachen Mehrheitsentscheidungen, ist in Krisensituationen unabdingbar. Doch auch die anzustrebenden Mehrheitsentscheidungsprozesse sind nur dann qualitativ höherwertiger, wenn sie die Folge eines Meinungs- und Willensbildungsprozesses sind. Die Zeitdauer, welche für einen Konsens aufgewendet werden muss, ist zwar relativ lange. Doch gemeinsame Entscheidungen und Willensbildungsprozesse sind insofern von Vorteil, weil sich am Konsens Beteiligte aktiver und motivierter beteiligen und mit dem Konsens identifizieren. In der Regel werden dabei auch gewichtige Einwände und Durchführungsprobleme angesprochen und mit berücksichtigt.

Nicht nur in Krisensituationen sind konsensfähige und kritische Gruppen in ihrem Ergebnis ein Gewinn. Insofern kommt zur Entwicklung einer ausgeprägten Konfliktkultur hinzu, die Kultur guter Argumente zu fördern, was das kritische Hinterfragen jeglicher Entscheidungen genauso beinhalten sollte, wie die Förderung von Ambiguitätstoleranz und die Ermutigung zu Fehlern, weil das Lernen aus Fehlern nach der Krise zum betrieblichen Alltag gehören sollte.

4.2 Transparente Entscheidungen und ehrliche Informationen – Die Krise zur Entwicklung einer Vertrauenskultur nutzen

Vertrauen ist in Krisenzeiten ein erfolgskritischer systemischer Faktor. Dieses Vertrauen kann als notwendige Ressource dann in der Krise aufgebaut werden, wenn die notwendigen Entscheidungen, Prozesse und Strukturen als transparent und fair empfunden werden. Dies bedingt ehrliche und umfassende Informationen und adäquate Kommunikationsstrukturen. Die Planung der Kommunikation in Zeiten der Krise, um ein

solches Vertrauen herzustellen, wird jedoch von vielen Betrieben und meist auch den Personalabteilungen regelmäßig vernachlässigt.

Zur hohen Führungskraft – auch von Personalabteilungen – gehörte es schon immer, Nachrichten so zu vermitteln, dass die Botschaft weder verwässert, noch der Empfänger der Nachricht verstört wird. Insofern muss die Kommunikation in der Krise – mit all den notwendigen Maßnahmen – gut geplant und konsequent umgesetzt werden. Stabile Handlungsmuster und verlässliche Strukturen werden gerade in Krisenzeiten durch fortgesetzte Interaktion aufrechterhalten. Auf informelle und spekulative Informationen wird dabei genauso zurückgegriffen, wie auf offizielle Verlautbarungen. Eine transparente Kommunikation der Entscheidungen ist ein zentrales Kriterium der erfolgreichen Bewältigung betrieblicher Krisen.

In einem langfristig und dauerhaft angelegten Austausch auf der kommunikativen Metaebene, d.h. dem gemeinsamen Erarbeiten adäquater Kommunikations- und Feedbackstrukturen, liegt ein wichtiges Potenzial für die erfolgreiche Bewältigung der Krise und die Zeit danach. Vertraute, d.h. langfristig angelegte und praktizierte Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen tragen erheblich zur Glaubwürdigkeit über die Krise hinweg bei. Insofern sind auch Personalentwickler/-innen gut beraten, wenn sie die vertrauten Formen der Einbindung nutzen. Neue Kommunikationsmedien und Partizipationsinstrumente sind dann sinnvoll, wenn die altbewährten die speziellen Anforderungen in der Krise nicht bewältigen können.

4.3 Geld = Zeit für Entwicklung

Zeit ist Geld. Als zentrale Formel im betrieblichen Kontext kann diese Aussage natürlich auch umgekehrt werden um die erfolgskritische Ressource Zeit, die im Krisenfall immer zu wenig zur Verfügung steht, bereit zu stellen. Qualitativ hochwertige Personalentwicklungsmaßnahmen sind zeitaufwändig. Soll damit noch erreicht werden, dass die Organisation mitentwickelt wird, ist die Ressource Zeit noch knapper bemessen. Insofern kann auch die Personalentwicklung viel gewinnen, wenn sie Zeit „gewinnt“. Am leichtesten dürfte eine Rückwandlung von Geld in Zeit im Bereich der außertariflichen Bezahlungen möglich sein. Aber auch sonst bieten sich viele kreative Möglichkeiten, Zeit in der Krise zu gewinnen, beispielsweise durch:

- Abbau von Mehrarbeit.
- Flexibilisierung der Arbeitszeit, meist mit Arbeitszeitkonten.
- Umwandlung insbesondere außertariflicher Leistungen.
- Kurzarbeit.
- Dauerhafte Senkung der Regelarbeitszeit.

Beim Meistern der Krise im Einklang mit der Belegschaft, den Gewerkschaften und Betriebsräten ergibt sich positiv ein Vertrauen in die Flexibilität und Verlässlichkeit personalwirtschaftlicher Instrumente wie Zeitkonten, Zeitarbeit und Kurzarbeit. Und in die Kompetenz einer verlässlichen Personalentwicklungsabteilung. Ein vielleicht banaler, aber gerade deshalb unterschätzter zeitlicher Faktor ist die physische Präsenz. Erst dadurch kann es zum Wahrnehmen der Vorbilder, welche die Führungskräfte besonders in Krisenzeiten sein sollen, kommen. Die Präsenzpflcht gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern auch und gerade für Personalverantwortliche. Präsenz bedeutet Zeit: Zeit haben zum Zuhören und zeigen, dass die Verantwortlichen sich kümmern.

4.4 Tagesgeschäft-Weitblick-Balance (TWB) – Bewährtes für die Entwicklung bewahren

Koordiniertes Handeln von Individuen in Organisationen wird erst durch Regeln möglich. Regeln bilden sich in den sozialen Interaktionsprozessen in Form übereinstimmender Vorstellungen über wichtige Aktivitäten, gemeinsame Ziele und übereinstimmende Werte. Formale Regeln alleine sagen noch nicht viel über das tatsächliche Handeln von Menschen in Organisationen aus. Als emotionales „Schmiermittel“ des Gesamtsystems sind die informellen Regeln und, damit verbunden, informellen Normen sehr viel zentraler. Informelle Regeln ergeben sich als Ausgleich einer Flexibilisierung und Deregulierung ursprünglich starrer organisationaler Strukturen durch Wandelprozesse. Aber auch im Falle der Bewältigung von Krisen.

Betriebliche Regelsysteme stellen eine enorme Anpassungsleistung bezüglich des Nichtwissens in komplexen und sich ändernden Umwelten dar. Regelsysteme basieren dabei auf einer relativen Dauerhaftigkeit. Je ungewisser die künftigen Aussichten bei betrieblichen Transformationsprozessen sind, beispielsweise im Falle von Krisen, desto wichtiger werden durch Regeln erzeugte Stabilität und Gewissheit im Rahmen alltäg-

licher Kommunikationsstrukturen und Beziehungsprozesse. Als essentieller Bestandteil von Unternehmenskulturen können daraus Rituale als symbolische Formen des Handelns und Konkretisierung des sozialen Zusammenhalts entstehen. Regeln wie Rituale verbinden die emotionale Komponenten betrieblicher Sozialstrukturen mit den formalen Prozessen und sind entsprechend positiv aufzugreifen und zu stärken. Gerade für tief greifende Krisen gilt es, die betrieblichen Potenziale, welche gerade in Regeln und Ritualen stecken (wieder) zu entdecken und zu entwickeln.

Insgesamt geht es darum, eine Balance zwischen einem geregelten betrieblichen Tagesgeschäft und weit blickenden Restrukturierungsmaßnahmen zu finden. Dazu gehört gerade für die Personalentwicklung – und zwar zwingend – dasjenige, was trotz der Krise erfolgreich war und ist, zu bewahren und auch zum Thema zu machen. Für die Potenziale der betrieblichen Prozesse und Strukturen gilt die Bewahrung der Sicherheit des Tagesgeschäfts genauso wie für die Entwicklung der Potentiale der Beschäftigten.

5 Empfehlungen für die Personalentwicklung

Eine der wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklung in der Krise ist die der adäquaten Personalanpassung dergestalt, dass bestehende Potenziale genutzt und neue Möglichkeiten gefördert werden. Entscheidend ist hier, dass die Regeln für die Anpassung – positiv wie negativ – transparent sind und sowohl von der Leitung, als auch von den Beschäftigten als gerecht empfunden werden. Gerecht, verstanden im Sinne einer Mehrheit, die so empfindet. Das schließt natürlich nicht aus, dass sich Einzelne ungerecht behandelt fühlen. Zur Transparenz gehört auch die schriftliche Fixierung, am besten in Form einer Betriebsvereinbarung oder eines Tarifvertrages. Ergänzt wird diese Aufgabe durch die Verpflichtung, in der Krise die Menschen als Menschen zu sehen und zu behandeln, und nicht als zu entwickelndes Humankapital. Das gilt für die, die verbleiben genauso wie für diejenigen, die gegebenenfalls das Unternehmen verlassen wollen oder müssen.

Und es gilt natürlich auch für die Personen, die als Personalverantwortliche und -entwickler tätig sind. Zum Einen greifen auch hier alle psychologischen Tatbestände, was eine kritische Reflexion auf das eigene Handeln immer wieder nahe legt. Zum Anderen bedeuten vor allem tief greifende Krisen einen hohen Stress für die Personalverantwortlichen.

Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass zumindest die akute Krise für jeden Personalverantwortlichen, sei es als jemand, der Entscheidungen verteidigen muss, die nicht seiner Überzeugung entsprechen, sei es die Tatsache, dass er als „Vollstrecker“ (vor allem im Falle eines Personalabbaus) unbeliebter Entscheidungen gesehen wird, einen hohen Stress bedeutet. Auch hier ist Entwicklung das Mittel der Wahl, um professionelle Hilfe, beispielsweise durch Coaching, zu ermöglichen. Nur wenn die Personalverantwortlichen selbst sicher sind, können sie dieses Gefühl auch anderen vermitteln und so ihren Teil dazu beitragen, die Prozesse fair zu gestalten.

- In der Krise ist die Vorbildfunktion von Führungskräften erfolgskritisch. Bei der Auswahl und Entwicklung, die oft genug aufgrund der Veränderungen in der Organisation notwendig wird, ist darauf zu achten, dass die Förderung der menschlichen Integrität im Vordergrund steht. Es sind Personen gefragt, die intrinsisch motivieren können. Eine Auswahl der zu entwickelnden Personen ist mit den Interessensvertretungen der Beschäftigten aufs Engste abzustimmen.
Machen Sie präventiv eine Stärke-Schwäche-Analyse im Bereich der Personalentwicklung. Welche Krise hätte welche personelle Auswirkung? Wie ist der Arbeitsmarkt im Moment darauf zu beziehen? Können bereits lange vorher entsprechende Personalentscheidungen getroffen werden? Welche Qualifizierungsinstrumente sind im Fall der Fälle gefragt?
- In Zeiten der Krise Personalentwicklungsmaßnahmen auszusetzen, ist grob fahrlässig. Nach dem Ende der Krise muss es weitergehen, was mit schlecht qualifizierten Mitarbeiter/-innen zumindest sehr viel schwerer zu bewerkstelligen ist. Zielführender ist die Frage, ob es Anpassungen der Personalentwicklungsmaßnahmen an die Zeit nach der Krise geben muss und wie diese Anpassungen aussehen könnten. Bringen Sie bei geplanten Personalanpassungsmaßnahmen immer wieder die strategischen und strukturellen Aspekte entwickelter Personals und entwickelter Organisationen ins Gespräch, damit eine Personalanpassung nicht rein kurzfristigen ökonomischen Kriterien untergeordnet wird. Hierzu gehören vor allem die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Motivation der Beschäftigten durch geeignete Instrumente und Prozesse.
- Gerade in der Krise ist es an der Zeit, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Sie ermöglicht herauszufinden, wie die einzelnen Maßnahmen zur Personalentwicklung, die zur Lösung der Krise ange-

dacht sind, bei den Beschäftigten ankommen. Entsprechend kann durch begleitende Maßnahmen versucht werden, entweder die Maßnahmen selbst anzupassen oder zumindest die negativen Effekte zu mildern.

- Auch die Personalentwicklung sollte sich stets darum bemühen, neue und kreative Gedanken zu pflegen und betriebliche Foren im Sinne der Entwicklungsmaßnahmen zu eröffnen. Dazu gehört vor allem, dass sich die Beschäftigten selbst Gedanken um ihre weitere Entwicklung machen, was sie sich also vorstellen könnten und was möglicherweise schon real praktiziert wird.

Bauen Sie dabei immer einen „Anwalt des Teufels“ ein. Er wird ihnen durch äußerst kritische Rückfragen oder Vorhaltungen sofort zeigen können, wo Schwachstellen in den Konzepten und Entwicklungsmaßnahmen sind bzw. welche Bedingungen nicht adäquat berücksichtigt worden sind.

Literatur

- Bartl, M. (2009): Die Früherkennung von Krisen: Eine unternehmensübergreifende Sichtweise [HTML]. In: Krisennavigator, 12. Jahrgang (2009), Ausgabe 8. Verfügbar unter:
<http://www.krisennavigator.de/index.php?id=386&type=1>
- Bergmann, W. (1988): Bewußtsein oder Handlung: Ansatzpunkte einer soziologischen Zeittheorie. In: Seifert, E. (Hrsg.): Ökonomie und Zeit. Beiträge zur interdisziplinären Zeitökonomie. Frankfurt: Haag + Herchen, S. 79–101
- Böttcher, D. (2008): Die Krise ist eine Krise ist keine Krise [PDF]. In: Brand Eins Nr. 11-2008 – Keine Panik, S. 80–90. Verfügbar unter:
http://www.brandeins.de/uploads/tx_brandeinsmagazine/080_b1_11_08_energiekrise.pdf [01.09.2009]
- Brockhaus (Brockhaus Enzyklopädie in 24 Bänden), verschiedene Bände (191990): Die einzelnen Bände werden in der Literatur mit Seitenzahl angegeben. Mannheim: Brockhaus
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Mislingens. Hamburg: Rowohlt <http://www.krisennavigator.de/Management-von-strategischen-Krisen-Krisenindikatoren-Stolpersteine-und.214.0.html> [13.11.2009]
- Emmrich, V. (2006): Management von strategischen Krisen – Krisenindikatoren, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung [HTML] Verfügbar unter:
<http://www.risikomanagement.info/ma-in-d.html> [08.08.2006]
- Fondel, T. (2009): Betriebsratsarbeit in Krisenzeiten – offensiv nach vorne schauen. Workshop im Rahmen der Tagung „Nachhaltige Produktivität sichern“ an der Evangelischen Akademie Tutzing.
Downloadmöglichkeit unter:
<http://www.kda-bay.de/home.php?page=themen&kennung=th10>
- Fischer, G. et al. (2008): Brand Eins Nr. 11-2008 – Keine Panik. Das ist schon wieder nicht das Ende. Online unter <http://www.brandeins.de/archiv/magazin/keine-panik-das-ist-schon-wieder-nicht-das-ende.html> [01.09.2009]
- Frey, D./Greitemeyer, T., & Traut-Mattausch, E. (2008): Psychologie der Kreativität und Innovation angewandt auf soziale und kommerzielle Organisationen. In: Graevenitz, G. v./Mittelstraß, J. (Hrsg.): Kreativität ohne Fesseln: Über das Neue in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 29–55.
- Frey, D./Streicher, B./Kerschreiter, R. & Fischer, P. (2005): Psychologische Voraussetzungen für die Genese und Implementierung neuer Ideen:

- Grundlegende und spezifische personale und organisationale Faktoren [PDF]. Verfügbar unter: <http://www.humancapitalclub.de/pdf/05-13.pdf> [30.09.2009]
- Frey, D. (2009): Was fördert, was blockiert kurzfristige risikoreiche Entscheidungen – dargestellt am Beispiel der Entscheidungen vor, während und nach der Finanzkrise? Vortrag an der Evangelischen Akademie Tutzing im Rahmen der Tagung „Nachhaltige Produktivität sichern“, vorgetragen von: Downloadmöglichkeit unter: <http://www.kda-bay.de/home.php?page=themen&kennung=th10>
- Gälweiler, A. (⁸1999): Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung. In: Hahn, D. /Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg: Physica, S. 385–402
- Glasl, F. (2009): Was machen WIR aus der Krise: Rückschritt oder Fortschritt? Vortrag an der Evangelischen Akademie Tutzing im Rahmen der Tagung „Nachhaltige Produktivität sichern“. Downloadmöglichkeit unter: <http://www.kda-bay.de/home.php?page=themen&kennung=th10> [13.11.2009]
- Glasl, F. / Lievegoed, B. (³2004): Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Stuttgart: Freies Geistesleben
- Heuer, S./Sommer, C. (2008): Die Vernunftfehe. In: Brand Eins Nr. 11-2008 – Keine Panik, S. 106–113. Verfügbar unter: http://www.brandeins.de/uploads/tx_brandeinsmagazine/106_b1_11_08_poet.pdf [01.09.2009]
- Klein, U. /Poesch, A. (2003): Handeln in Unternehmenskrisen [HTML]. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 2/03, S. 64 – 68. Verfügbar unter: <http://www.risikomanagement.info/ma-in-d.html> [08.08.2006]
- Klein, U. (2005): Präventives Krisenmanagement. In: Handbuch Personal-Box. Strukturiertes Wissen von A-Z auf CD-ROM. Neuwied: Luchterhand
- Klier, A. (2009): Mach mal einen Plan. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (1993 ff.): PersonalEntwickeln (Loseblatt), Beitrag 5.64
- Knoche, M. (2005): Personalpolitik als Gestalter und Wegbereiter von Innovationsprozessen. In: ifo Schnelldienst, Nr. 1/2005, S. 14–22 [PDF] Verfügbar unter: http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202005/ifosd_2005_1_2.pdf [03.10.2009]

- Laudenbach, P. (2008): Der tödliche Cocktail. In: brand eins online, Nr. 9/2008: Mythos Leistung, S. 80–85. Verfügbar unter: http://www.brandeins.de/uploads/tx_brandeinsmagazine/080_b1_09_08_bore_out.pdf [10.10.2008]
- Marr, R./Steiner, K. (2003): Personalabbau in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen. Wiesbaden: Gabler
- Marr, R./Steiner, K. & Schloderer, F. (1998): Folgewirkungen von Personalabbau. Kurzbericht der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des Instituts für Personal und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München [PDF]. Verfügbar unter: http://www.karinsteiner.de/tm-web/images/pa_kurzb.pdf [13.11.1999]
- Oerter, R. /Montada, L. (2¹1987) (Hrsg.): Entwicklungspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Ormerod, P. (2006): Scheitern ist normal. Ein Interview [PDF]. In: brand eins online, Nr.5/2006: Komplexität, S. 88–89. Verfügbar unter: http://www.brandeins.de/ximages/32548_088pormero.pdf [22.09.2006]
- Probst, G. /Raisch, S. (2004): Das Unternehmen im Gleichgewicht [PDF]. In: Krieg, W./Galler, K./Stadelmann, P. (Hrsg.): Richtiges und gutes Management: Vom System zur Praxis. Bern: Haupt, S. 237–254.
- Redaktion Arbeit und Arbeitsrecht (Hrsg.)(2009): Personalmanagement in Krisenzeiten. Berlin: Huss
- Roselieb, F. (2009): Krisenkommunikation statt Schweigespirale. In: W&S, Nr. 3/2009, S. 10–11
- Roselieb, F./Dreher, M. (2004): Saniert, aber zu schwach zum Überleben? Warum Unternehmenssanierungen so häufig scheitern. Interview mit Dr. Volkhard Emmrich. In: Krisennavigator Nr. 10/2004, 7. Jg. [http://www.risikomanagement.info/Interview-Saniert-aber-zu-schwach-zum-Ueberleben-Warum-Unternehmenssan.212.0.html?&no_cache=1&sword-list\[\]=2004](http://www.risikomanagement.info/Interview-Saniert-aber-zu-schwach-zum-Ueberleben-Warum-Unternehmenssan.212.0.html?&no_cache=1&sword-list[]=2004) [13.11.2009]
- Schaub, H. (2000): Menschliches Versagen. Die Rolle des Faktors Mensch bei großtechnischen Katastrophen aus psychologischer Sicht. Memorandum Nr. 35 der Otto-Friedrich-Universität Bamberg [PDF]. Verfügbar unter: <http://www.fly-top.de/zum-weiterlesen/schaubmenschlichesversagen.pdf> [18.10.2009]
- Siegrist, J. (2004): Ein Interview zu Stress und psychischen Belastungen [HTML]. Verfügbar unter: <http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/>

gesundheitsvorsorge/psychische_belastungen_stress/
stress_interview_siegrist.htm [10.10.2009]

- Staehle, W. H. (⁸1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen
- Steiner, K. (2009): Hektische Personalanpassungen vermeiden – Grundlagen eines weitsichtigen und fairen Trennungsmanagements. Vortrag an der Evangelischen Akademie Tutzing im Rahmen der Tagung „Nachhaltige Produktivität sichern.“ Downloadmöglichkeit unter:
<http://www.kda-bay.de/home.php?page=themen&kennung=th10>
- Strohschneider, S./Schaub, H. (1995): Problemlösen. In: Geilhardt, Th. / Mühlbradt, Th. (Hrsg.): Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 187–215
- Strohschneider, S./Welte, R.v.d. (2002) (Hrsg.): Ja, mach mal einen Plan! Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen. Bern: Huber