



Klaus Niedl

Konzernpersonalmanager
einer global agierenden Unternehmens-
gruppe mit ca. 23.000 MitarbeiterInnen

Tanz auf dem Vulkan

Erfahrungen aus dem Krisenmanagement

„Du warst in den letzten Jahren als Sanierungsgeschäftsführer in der Rolle des Chief People Officer bei SkyEurope Airlines und als Sanierungspersonalchef bei der Hypo-Alpen Adria Bank International mit sehr fordernden Unternehmenskrisen konfrontiert. Wie beeinflussen denn substanzielle Krisen Führungskräfte persönlich und in ihrem Entscheidungsverhalten?“

Meiner Erfahrung nach gibt es Abstufungen bei der Intensität von Krisen. Nicht alles, was aus dem Ruder läuft, wird von den handelnden Personen in gleicher Weise als Krise eingestuft. Es hängt vorwiegend vom Erfahrungshintergrund, der Anzahl sowie der Art der erlebten Krisen der Entscheider und Entscheiderinnen und den daraus gewonnenen Lösungsstrategien ab, wie die diese die Situation beurteilen. Und dazu zählen außerberufliche Erfahrungen (z.B. Krisen in der Jugend) ebenso wie auch Krisensituationen im Unternehmen. Erfahrungsgemäß wäh-

len Personen den Beruf "Sanierungsmanager" nicht, wenn sie in ihrem Beruf nach Sicherheit und Planbarkeit streben, sondern Herausforderungen suchen, die abseits der Managementroutine liegen.

Die Intensität und Art einer krisenhaften Situation kann die ganze Person in Anspruch nehmen. Vor allem dann, wenn es um den wirtschaftlichen Überlebenskampf in einem Unternehmen geht, ändert sich der Fokus rapide. Intensive Arbeitstage ohne die dafür notwendige physische und psychische Erholung, permanent neue Bedrohungen, die zu lösen sind und ein hoher persönlicher Einsatz führen dazu, dass eine gewisse Abschottung zur Außenwelt stattfindet. Führungskräfte mit Familie können darunter besonders leiden, da jegliche Energie in die unternehmerische Lösung fließt und nur mehr ein Minimum an Ressourcen für die Familie verbleibt. Das Managementteam wird tendenziell zum Ersatz für die reduzierten Außenkontakte.

So war es etwa in einer sehr intensiven Phase der Krisenbewältigung notwendig geworden, an einem Sonntagvormittag eine Telefonkonferenz des international besetzten Aufsichtsrates einzuberufen. Nachdem ich seit längerem – durch lange Arbeitstage bedingt – zu Hause wenig präsent war, waren meine Kinder von der Telefonkonferenz wenig begeistert. Nachdem die Telefonkonferenz bereits mehr als 2 Stunden im Gange war – ich hatte mich in mein Büro zu Hause zurück gezogen – kam die jüngere meiner beiden Kinder und bat mich, eine Puppe vom obersten Schrank im Zimmer zu holen. Das ganze war ein gut geplantes Ablenkungsmanöver, damit die ältere Tochter meinen Blackberry entwenden und im Garten verstecken konnte. Letztendlich konnte ich meinen beiden Mädchen nicht böse sein – sie hatten ihren Vater an seine familiären Pflichten erinnert.

Das Managementteam neigt in Sanierungssituationen – bedingt durch den Situationsdruck – zu schnelleren Entscheidungen und der Vernachlässigung von Formalitäten (z.B. der Führung von Protokollen) und trifft auch riskante Entscheidungen in kürzerer Zeit. Andererseits werden die in dieser Situation behandelten Themen fokussierter behandelt. Priorität liegt auf jenen Themen, welche zur Lösung der Krisensituation beitragen und tendenziell kurzfristig den gewünschten Effekt zeigen.

Verschärft wird die Situation dann, wenn die Krise des Unternehmens medial thematisiert und damit öffentliches Gut wird. Die zumeist einseitige Berichterstattung – nach dem Motto "only bad news are good news" – erhöht den Druck auf die betroffenen Führungskräfte, da

die in das Unternehmen von außen importierten Informationen eine starke Konzentration auf die interne Kommunikation bedingen und Energie für die Abwehr einseitiger bzw. unrichtiger Medienberichte binden. Andererseits werden die Akteure bei Außenkontakten in die Rolle der "VerteidigerInnen" getrieben. Die Manager und Managerinnen werden tendenziell als unglaubwürdig eingestuft bzw. sehen sich in einem hohen Maß einem Rechtfertigungsdruck für zum Teil banale Managemententscheidungen ausgesetzt. Die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens tragen oft zur Verschärfung einseitiger Meinungsbildung bei, indem sie über Social Media eigene Darstellungen als generell gültige Unternehmensmeinung abgeben oder Unternehmensinterna nach außen tragen, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind. Mehrfach wurden in den beiden Sanierungsunternehmen Details interner "Town Hall-Meetings", die rein zur internen Information und Motivation dienen sollten, ungefiltert an externe Medien weiter gegeben. Damit änderte sich nach und nach auch die Offenheit gegenüber den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bzw. wurde stark abgewogen, welche Information intern präsentiert wurde. Dabei können auch rechtliche Auflagen (etwa nach dem Aktiengesetz) zu Haftungen für ManagerInnen und Manager führen. In einem der Sanierungsunternehmen fand am Vormittag die wöchentliche Vorstandssitzung statt, bei der es um den Anteilskauf durch einen ausländischen Investor ging. Bereits am Nachmittag des selben Tages wurden in mehreren elektronischen externen Medien Details dieses Deals dargestellt, die nur durch die an der Sitzung

beteiligten Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen erfolgt sein konnte.

Die Art und Intensität der Ausnahmesituation ist für viele Außenstehende nicht mehr nachvollziehbar, es entwickelt sich um eine Art "Parallelwelt" im Unternehmen. Die dabei auftretende Unternehmensdynamik in Kombination mit der Vernachlässigung der wesentlichen Unterstützung durch das eigene soziale Umfeld (Freunde, Familie) kann zur persönlichen Isolation der Führungskraft führen.

„Du warst sowohl im Vorstand als auch als Leiter der Personalabteilung in Unternehmen tätig, die durch substantielle Krisen gegangen sind. Welche Schlussfolgerungen würdest du heute für diese beiden Positionen in Unternehmen ziehen, d.h. durch welche Maßnahmen können Vorstände in Krisen handlungsfähig bleiben und welche Rolle spielen Personalabteilungen dabei?“

Beim Sourcing von Topmanagern und Topmanagerinnen für den Sanierungsbereich habe ich bewusst die Strategie gewählt, die zu erwartende Arbeitssituation zu überzeichnen, damit ein halbwegs realistisches Bild beim Bewerber bzw. der Bewerberin entstehen konnte. Nur so konnte ich erreichen, dass von außen kommende Personen ein Commitment zu einer extrem herausfordernden Situation abgeben, die in der Realität alle Vorstellungen übertrifft. Für mittlere Managementpositionen setzten wir in der Vorselektion z.B. eine einfache Assessmenttechnik ein: Der Kandidat bzw. die Kandidatin wurde aufgrund des terminlichen Zeitdrucks gebeten, das Erstgespräch mit dem Personalisten um 22:00 Uhr zu führen. Es gab aus diesem Grund genügend Absagen von Bewerbern und

Bewerberinnen, die dies als nicht zumutbar empfanden. Das Investment in einen tiefergehenden Auswahlprozess – fachliche und Führungsassessments wie auch mehrere Runden an persönlichen Gesprächen – hatte sich bezahlt gemacht: Im Führungs- als auch ExpertInnenbereich, die global gesucht wurden, lag die niedrigste Fluktuationsquote.

Neben dem Sourcing lag ein Schwerpunkt vor allem im persönlichen Coaching der Führungskräfte. Darunter sind nicht nur externe Angebote zu verstehen, sondern auch die Begleitung durch das HR Management selbst. Das setzt eine vertrauensvolle Beziehung voraus, die es zu erarbeiten gilt. In Krisensituationen wenden sich Führungskräfte eher internen als externen Coaches zu, da diese die Logik und Dynamik der Situation besser nachvollziehen können und zeitlich für die Erstreaktion auch 24 Stunden verfügbar sind. Das gibt den Betroffenen eine gewisse Sicherheit. Der interne Coach kennt seine Partner und Partnerinnen besser und kann auch auf kleinste Anzeichen im Alltag unmittelbar reagieren.

In einem Fall war ein ausländischer Sanierungsmanager der Situation nicht mehr gewachsen und war nicht mehr erreichbar. Er reagierte auf keine E-Mails oder SMS und wir hatten bereits die schlimmsten Befürchtungen. Über einen Bekannten des Managers konnte der Betroffene kurzfristig zu einem Gespräch mit mir motiviert werden. Er hatte alle Anzeichen einer schweren Depression, sodass ich mit ihm einen intensiven Betreuungsweg mit Einbindung externer Therapeuten einschlug. Der Manager konnte stabilisiert werden, die Symptome verschwanden.

Den größten Hebel haben Personalbereiche meines Erachtens durch eine realistische Auswahl der Führungskräfte, einer raschen Integration in ein dynamisches Team wie auch durch die Individualbegleitung der Führungskräfte in aktuellen Krisen.

In der Rolle eines Vorstandes ist aus meiner Sicht "Selbstmanagement" das bedeutendste Thema. Um in der Situation handlungsfähig und vor allem für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sichtbar ruhig zu bleiben, braucht es Zuversicht und Selbstmotivation. Jemand der täglich aufgrund des Drucks aus dem Ruder läuft, Hektik und Aggression verprüht, wirkt als negativer Multiplikator auf sein gesamtes Team. Deshalb braucht es gewisse Auszeiten, um für sich selbst zu überlegen, was Priorität hat. Eine gewisse Zeit mit der Familie und Freundinnen und Freunden zu verbringen, hilft dabei, eine realistischere Sicht der Dinge zu bekommen.

Kommunikation kommt in Drucksituationen immer zu kurz. Mir persönlich war es auch in schwierigen Zeiten wichtig, Kontakt zu den "Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an der Front" zu halten. Dies waren aufgrund des zum Teil emotionalen Feedbacks nicht immer angenehm. Aber letztendlich zeigten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen trotz aller negativen Rahmenbedingungen wie etwa Gehaltskürzungen, negative Reputation des Unternehmens usw. ein hohes Commitment, was sich auch in einstelligen Fluktuationssziffern niederschlug. Am deutlichsten zeigte sich dies für mich in einem Fall einer Mitarbeiterin, die mir unter Tränen darlegte, dass sie sich aufgrund ihrer Situation als Alleinerzieherin

und der erfolgten Gehaltskürzungen nicht mehr leisten konnte, für das in die Krise geratene Unternehmen tätig zu sein. Persönlich wäre sie aber aufgrund der Kultur und des Teamzusammenhaltes viel lieber im Unternehmen geblieben.

Aus den bisher gewonnenen Erfahrungen kann ich sagen, dass es vor allem darum geht, in Krisensituationen einen gewissen Überblick und Ruhe zu bewahren. Wenn die operative Hektik die Oberhand gewinnt, dann wird das gesamte Team verunsichert und die Kommunikation leidet. Der Personalbereich ist neben einer Vielzahl anderer Aufgaben gefordert, für die richtige Besetzung von für die spezifische Situation geeigneten Personen zu sorgen und die Stabilisierung von Führungskräften zu unterstützen

„Der von dir zuletzt genannte Punkt deutet auch in deinen persönlichen Umgang mit der großen Unsicherheit und dem Entscheidungsdruck. Wie bist du persönlich damit umgegangen einerseits beruflich dir eine Grundlage für deine Entscheidungen zu entwickeln und andererseits auch persönlich zu „überleben“?“

Um den Überblick zu bewahren, habe ich mich bewußt zu bestimmten Zeiten aus den Alltagsprozessen herausgenommen. Das Mittel dazu waren Home-Office Tage, da es für ein internationales Team unerheblich ist, von welchem Ort aus eine Telefonkonferenz geführt wird. Ziel dabei war es, dass ich für mich Prioritäten setzen und andererseits in regelmäßigen Abständen meinen Teamheads ein big picture der Situation sowie die wichtigen Schritte der nächsten Wochen vermitteln konnte. Durch die Regelmäßigkeit kam es

zu keinem Informationsvakuum, das nur die Gerüchtebildung gefördert hätte, und auch zu einem höheren Involvement.

Um die rechtlichen Risiken zu minimieren, war es bei wesentlichen Entscheidungen – das geht eben nicht bei kleinen Alltagsentscheidungen – bedeutsam, mit meinem persönlichen Rechtsberater mein eigenes Risiko – und nicht das des Teams – zu evaluieren. Bekanntlich treffen Teams riskantere Entscheidungen als die Einzelperson. Mit dieser klareren Perspektive konnte ich in eine Teamentscheidung gehen. Ein weiterer Aspekt der von Dir angesprochenen "Überlebensstrategie" war die Förderung des Ausgleichs in diesen Drucksituation durch meinen Rückhalt in der Familie aber auch die Einplanung bewusster beruflicher Auszeiten: Ich habe mit der Wildlife-/Naturfotografie begonnen, da mich dieses Hobby zur Geduld und Ruhe zwingt. Und ich habe ein

rascheres Erfolgserlebnis als dies in einem Managementjob je möglich ist.

Dr. Klaus Niedl ist derzeit als Konzernpersonalmanager einer global agierenden Unternehmensgruppe mit ca. 23.000 MitarbeiterInnen tätig. Nach einer technischen Ausbildung studierte er Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Personalmanagement an der WU Wien, wo er nach Studienabschluss drei Jahre als Assistent arbeitete. Anschließend war er in leitenden Positionen im HR-Bereich und als Vorstandsmitglied in nationalen und internationalen Unternehmen tätig. Die letzten 10 Jahre lag sein Tätigkeitsschwerpunkt im HR-Sanierungsmanagement.

Das Interview führte Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel, Vorstand am Institute of Human Resource & Change Management der JKU Linz.