

Corona bringt das mittlere Management in die Bredouille

In der Pandemie entfernen sich viele Mitarbeiter räumlich und auch mental von ihren Arbeitgebern. Die Loyalität sinkt auch deshalb, weil Führungskräfte in dieser Ausnahmesituation versagen. Gerade auf der mittleren Führungsebene wird zu wenig kommuniziert, Überforderung macht sich breit.

Von Bernhard Kuntz,
freier Autor in Darmstadt

Bei uns geht es seit Monaten chaotisch zu, wie in einem Bienenschwarm. Das Ganze ist eigentlich nur noch ein Sauhaufen", bricht es aus dem Abteilungsleiter eines weltweit agierenden Konzerns in einem vertraulichen Gespräch heraus. Er ist von der oberen Führungsebene seines Unternehmens tief enttäuscht.

Seit Monaten fühlt sich die Führungskraft nicht nur extrem gefordert, sondern oft auch überfordert - auch weil sie selbst nicht weiß, wie es weitergeht. Darüber hinaus fühlt sich der Abteilungsleiter von seinen unmittelbaren Vorgesetzten im Stich gelassen. Unsere Manager, so seine Worte, haben sich „alle als kleine Diktatoren" entpuppt. Ähnliche Erfahrungen machen derzeit viele Führungskräfte auf der mittleren Hierarchieebene. In den vergangenen Monaten hat sich viel Frust angestaut.

Die Herausforderungen angesichts der andauernden Covid-19-Pandemie sind vielfältig und werden von allen Seiten an die Führungskräfte herangetragen. Sie müssen die teils unbequemen Entscheidungen der oberen Führungsriege loyal mittragen, gleichzeitig aber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Existenzsorgen im Home-Office führen und motivieren.

Der Managementberater und -coach Joachim Simon sieht die „Sandwichposition", in der sich viele Führungskräfte befinden, als das eigentliche Problem. Die Betroffenen müssen auf der operativen Ebene die Beschlüsse ihrer Unternehmensleitungen und ihrer unmittelbaren Vorgesetzten an die Mitarbeiter weitergeben und auch vertreten. Das gebietet ihnen ihre Loyalitätspflicht. Allerdings ist das schwierig, wenn die Entscheidungen unsinnig erscheinen oder ihr Zustandekommen unklar ist. Entspre-

chend hilflos sind die direkten Führungskräfte, wenn sie von Mitarbeitern mit Warum-Weshalb-Wieso-Fragen konfrontiert werden. Oft können sie dann nur antworten: „Wir müssen zur Zeit Corona-bedingt sparen oder andere Prioritäten setzen." Das sind Antworten, mit denen sich die Beschäftigten meistens nicht zufriedengeben, vor allem dann nicht, wenn ihre Fragen mit existenziellen Sorgen und Nöten verknüpft sind, wie:

- ➔ Wie lange muss ich noch mit Kurzarbeit und einem reduzierten Gehalt rechnen?
- ➔ Wird unser Bereich mittelfristig dichtgemacht, und muss ich dann mit einer Kündigung rechnen?
- ➔ Wird mein Projekt, das meine Karriere voranbringen sollte, aus Kostengründen auf Eis gelegt?

Die „Krise als Chance" - wer will das hören?

Sandwichmanager werden dann in der Regel Zuversicht ausstrahlen, nach dem Motto: „Es wird schon nicht so schlimm kommen." Oder sie werden von der Krise als Chance schwadronieren, obwohl sie sich in Wirklichkeit selbst ähnliche existenzielle Fragen stellen. Nicht wenige fühlen sich dann als Heuchler oder gar Verräter gegenüber ihren Mitarbeitern, mit denen sie aufgrund der oft jahrelangen Zusammenarbeit emotional verbunden sind.

Das gilt vor allem dann, wenn die mittleren Manager wissen: Auf der Vorstands-oder Geschäftsführungsebene werden viel weitreichendere Kursänderungen diskutiert als bisher verkündet. Das könnten zum Beispiel sein:

- ➔ der Rückzug aus gewissen Geschäftsfeldern,
- ➔ die Schließung von Filialen und Niederlassungen,
- ➔ die Fusion mit einem Mitbewerber oder
- ➔ ein massiver Personalabbau.

Solche Themen werden in den Unternehmen immer hinter verschlossenen Türen diskutiert, sagt Georg Kraus, geschäftsführender Gesell-



Cornelia Mast, Mascon Experts: „Ebenfalls zur Führungsaufgabe zählt, nicht nur sich selbst immer wieder bewusst zu machen, sondern auch den Mitarbeitern zu vermitteln, in welchen Dilemmata oder Zwickmühlen die oberste Unternehmensführung steckt."

schafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus S Partner. Er muss es wissen, da er nahezu täglich entsprechende Strategie-Meetings auf Vorstandsebene moderiert. In solchen Treffen spielen die Topentscheider verschiedene Szenarien durch, wie zum Beispiel: Welche Konsequenzen hätte es für unser Unternehmen,

→ wenn uns das Thema Corona noch jahrelang begleiten würde, beispielsweise weil das Virus mutiert und Impfstoffe unwirksam werden?

→ wenn sich in der Folge der Covid-19-Pandemie das Kaufverhalten der Kunden deutlich ändern würde?

→ wenn ein Mitbewerber aufgrund unseres gesunkenen Börsenkurses und der geringen Liquidität eine feindliche Übernahme versuchen würde?

Die Vorstände müssen selbstverständlich auch prüfen, welche Handlungsoptionen bestehen, wenn Szenario A, B oder C eintritt. Hierzu zählt auch, sich zu fragen: Was ist zu tun, wenn der Worst Case eintritt? „Das gehört schlicht zum Job“, sagt Kraus. Offen im Mitarbeiterkreis ihre strategischen Überlegungen ausbreiten können die Topmanager aber meistens nicht, zumindest dann nicht, wenn ihr Unternehmen börsennotiert ist. Dann würden ihre Gedankenspiele offiziell, und sie müssten auch die Kapitalmärkte informieren, weil solche Infos „kursrelevant“ sind.

Doch auch die Topentscheider in privat gehaltenen Unternehmen können nicht alles gleich lauthals verkünden, was sie mittel- oder langfristige in Betracht ziehen, betont Cornelia Mast, Inhaberin der Unternehmensberatung Mascon Experts, die unter anderem fünf Jahre CEO bei der Pfaff Industriesysteme und Maschinen AG war. „Man muss bedenken, welche Auswirkungen es auf die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern hätte, wenn diese erfahren würden, dass zum Beispiel eine bestimmte Produktlinie eventuell eingestellt oder ein Service ausgelagert wird“, gibt Mast zu bedenken.

Berater Simon sieht den eingangs erwähnten Abteilungsleiter, der in seinem Ärger die Topentscheider in seinem Unternehmen pauschal als Lügner und Heuchler bezeichnet, kritisch: „Ich kann diese Reaktion aus seiner Position heraus zwar verstehen, doch er gehört zu den Personen, die sich aufgrund ihrer Funktion in der Organisation auch taktisch verhalten müssen, um nicht in Teufels Küche zu geraten.“ Simon sieht aber das Problem, dass Topmanager die Stimmung in ihren Organisationen oft nicht ausreichend wahrnehmen, weil die sogenannte „Employee-Voice“ nur sehr gefiltert zu ihnen empordringe.

Das allerdings gilt nicht nur für Vorstände, sondern für Führungskräfte insgesamt: Auch in normalen Zeiten sprechen sie mit den Mitarbeitern zu wenig über deren Arbeit und Befinden sowie über die Erwartungen und Ziele des Unternehmens. In Krisenzeiten, in denen sie noch mehr als Entscheider und Manager gefragt sind und unter hoher Anspannung stehen, wird oft noch weniger kommuniziert. Sind dann auf der obersten Führungsriege Beschlüsse getroffen worden, sollen sich die nachgeordneten Führungskräfte kümmern. Das löst eine Kettenreaktion durch alle Führungsebenen aus. Die Letzten beißen sprichwörtlich die Hunde.

Nicht selten wird die Kommunikation von Beschlüssen und Vorhaben auch an die Stabsabteilungen Human Resources oder die Unternehmenskommunikation delegiert. Das geht nach Auffassung des Organisationsberaters Klaus Doll auf keinen Fall: „Zwischen den Mitarbeitern in Stabsabteilungen und Fachbereichen besteht oft keine gewachsene persönliche Vertrauensbeziehung.“ Entsprechend wenig Bedeutung messen sie deren Worten bei.

Dies gelte insbesondere für die Verlautbarungen der Kommunikationsabteilungen, die laut Doll in vielen Unternehmen von den Mitarbei-



Georg Kraus, Unternehmensberater: „Spätestens, wenn der Verzicht auf Privilegien' und Statussymbole' in den Unternehmen auf der Tagesordnung steht, gewinnt das Thema New Work, über das aktuell oft noch naiv debattiert wird, eine ganz neue Dynamik.“



Joachim Simon, Management-Coach: „Führungskräfte sind nur solange Führungs-Kräfte, wie ihnen Mitarbeiter folgen.“



Klaus Doll, Organisationsberater: „Zwischen den Mitarbeitern der Stabsabteilungen und denen der Fachabteilungen besteht oft keine gewachsene persönliche Vertrauensbeziehung.“

terinnen und Mitarbeitern nicht richtig ernstgenommen würden.

Je länger die Corona-Pandemie andauert, desto schwieriger wird es, die Loyalität der Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber sicherzustellen. Besonders verunsichert sind Kurzarbeiter, die zum Teil seit Monaten zuhause sitzen und von ihrem Arbeitgeber nichts mehr gehört haben. Auch für viele Mitarbeiter im Home-Office trifft das zu, weil Meetings und das sonst übliche „Gespräch en passant“ zwischen Tür und Angel oder in der Kantine entfallen, wie Simon betont. Zwar finde oft noch eine allgemeine Information zum Beispiel im wöchentlichen Telefon- oder Video-Call statt, aber keine Führung. Das führe mit der Zeit zu einem Identifikationsverlust mit Arbeit und Arbeitgeber.

Diese schleichende Mitarbeiterentfremdung, die derzeit in vielen Betrieben zu beobachten ist, kann fatale Folgen haben. Wenn Unternehmen beispielsweise einen Kurswechsel vollziehen wollen oder gar einen Sanierungsprozess durchlaufen müssen, brauchen sie die aktive Unterstützung zumindest ihrer Kernteams, warnt Unternehmensberater Kraus. „Allein kann ein Management den Turnaround nicht schaffen“.

Es lohnt sich, Zeit und Energie in die Mitarbeiterführung zu investieren

„Führungskräfte sind nur solange welche, wie ihnen Mitarbeiter folgen“, sagt Management-Trainer Simon. Sei das nicht mehr der Fall, würden sie „wirkungslos und somit verzichtbar.“ Deshalb fordert Simon gerade in Zeiten von Krisen und Marktumbrüchen, mehr Zeit in das Führen der Mitarbeiter zu investieren. Das gelte auch, wenn Manager „aufgrund ihrer Aufgabenflut das Gefühl haben, Wichtigeres und Dringlicheres erledigen zu müssen.“

Führung bedeutet dabei nur, den Mitarbeitern eine Perspektive zu geben und ihnen zu sagen, was es zu tun gibt. Wichtig ist es laut Unter-

nehmensberaterin Mast auch, darzulegen, warum man in der aktuellen Situation als Führungskraft zum Teil selbst nervöser, gereizter und vielleicht auch aktionistischer als gewohnt reagiert. „Aus dem Verstehen erwächst Verständnis und hieraus wiederum Vertrauen.“ Zur Führungsaufgabe zählt es auch, den Mitarbeitern die Perspektive der Unternehmensleitung zu verdeutlichen. Es gilt, den „Horizont der Mitarbeiter zu weiten“, ergänzt Mast, die als Ex-CEO und -CFO besagte Problemstellungen aus eigener Erfahrung kennt.

Keine Angst vor symbolischen Handlungen

Der Versuch, Verständnis zu erzielen, gelingt jedoch nur, wenn das Topmanagement den Mitarbeitern zumindest durch symbolische Handlungen signalisiert, dass sie dem Unternehmen wichtig sind, betont Organisationsberater Doll. Solche Handlungen könnten etwa sein:

- ➔ Der Vorstand oder die Geschäftsführung stellt sich einmal pro Woche in einem Video-Call den Fragen aller Mitarbeiter - auch derjenigen in Kurzarbeit.
- ➔ Er verzichtet auf einen Teil seines Gehalts für Mitarbeiter, die Corona-bedingt in eine finanzielle Schieflage geraten sind.

Solche symbolischen Handlungen sowie das aktive Führen der Mitarbeiter sind auch wichtig, weil sich im Zuge der Pandemie sicher noch viele neue Konfliktlinien in den Unternehmen auf tun werden, an die heute noch niemand denkt. Aufkommende Themen könnten beispielsweise sein:

- ➔ Warum dürfen bestimmte Mitarbeitergruppen normal arbeiten, während andere in Kurzarbeit sind und Gehaltseinbußen verkraften müssen?
- ➔ Die Mitarbeiter in der Produktion müssen täglich zur Schicht erscheinen, ihre Vorgesetzten und viele andere Mitarbeiter sitzen aus Infektionsschutzgründen im Home-Office. Ist das gerecht? Sollte das Unternehmen über einen Ausgleich nachdenken?

Konfliktpotenzial Home-Office

Gerade die Tatsache, dass ein großer Teil der Büromitarbeiter dauerhaft im Home-Office sein kann, birgt viel Konfliktpotenzial. Unternehmen werden sich natürlich irgendwann fragen, ob unter diesen Voraussetzungen noch jeder Mitarbeiter ein eigenes Büro beziehungsweise einen eigenen Schreibtisch benötigt. Auch hier liegt aus Sicht vieler Beschäftigten Sprengstoff.

Rational betrachtet würden viele Büro-Arbeitsplätze überflüssig, meint Consultant Kraus, fügt aber hinzu: „Spätestens, wenn der Verzicht auf solche Besitztümer beziehungsweise Privilegien und Statussymbole in den Unternehmen auf der Tagesordnung steht, gewinnt das Thema New Work, über das aktuell oft noch naiv debattiert wird, eine ganz neue Dynamik.“ Dann tun sich nicht nur neue Konflikte auf, sondern stellen sich auch Fragen wie:

- ➔ Wie wirkt es sich auf die Loyalität der Mitarbeiter zu ihren Unternehmen aus, wenn sie dort keinen persönlichen Ort beziehungsweise Platz mehr vorfinden?
- ➔ Wird das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Organisation noch weiter geschwächt, wenn das Führen auf Distanz vom Ausnahme- zum Regelzustand wird?

Mit solchen Fragen und den hieraus entstehenden Konflikten werden sich die Führungskräfte auseinandersetzen müssen. Zudem sollten sie laut Simon firmenintern Foren schaffen, wo sich Manager über die Ist-Situation und die aktuellen Herausforderungen im Führungsbereich austauschen können. [hk]