



WIRTSCHAFT

„Alleinherrscher haben es am schwersten“

In der Krise zeigt sich, welcher Chef etwas taugt. Sabine von Oesterreich berät Manager. Hier erklärt sie, wessen Karriere die Corona-Krise überdauern wird – und wessen nicht

Von Andreas Albes; Illustration: Lennart Gäbel

Wie in Charlie Chaplins Film „Moderne Zeiten“ aus den 30er Jahren stehen der Wirtschaft radikale Umbrüche bevor

Wenn die Corona-Krise überstanden ist, steht in den deutschen Führungsetagen das Schlimmste noch bevor: die große Entlassungswelle. „So war es nach der Finanzkrise 2008, und so wird es auch diesmal sein“, sagt Sabine von Oesterreich. Seit 13 Jahren coacht und berät die promovierte Medizinerin Topmanager und Unternehmen. Zu ihren Auftraggebern gehören Dax-Konzerne, Banken, große Mittelständler, Verbände und zunehmend Krankenhäuser. Im Umgang mit ihren machtbewussten Klienten hat sich von Oesterreich angewöhnt, Klartext zu reden, dieser Tage via Skype von ihrem Frankfurter Büro aus. Vorausgesetzt, man erreicht sie. Denn ihr Rat ist gefragt wie nie.

Frau von Oesterreich, was war der dramatischste Hilferuf seit Ausbruch der Krise? Schwer zu sagen. Gerade habe ich die Onlinesitzung einer Wohlfahrtsorganisation moderiert. Die haben mich dazugeholt, weil sie sich fast an die Gurgel gegangen wären. Nicht mal eine Abstimmung haben die organisiert gekriegt. Es ging unter anderem darum, ob Kurzarbeit beschlossen werden soll. Die Nerven liegen blank. Jeder hat Angst, Fehler zu begehen. Da stehen Karrieren auf dem Spiel. Alle waren im Angriffsmodus. Furchtbar.

Was haben Sie getan?

Erst mal dafür gesorgt, dass sich die Leute ausreden lassen und gegenseitig zuhören. Vor dem Problem stehen derzeit viele Unternehmen: Es gibt keine virtuelle Diskussionskultur. Da geht's zu wie im Kindergarten. Jeder brüllt in sein Mikrofon und hofft, mit Lautstärke recht zu bekommen. Die in der Hierarchie am höchsten stehen, tun sich oft am schwersten.

Warum das?

Normale Meetings haben viel mit Körperlichkeit zu tun. Das beginnt beim Smalltalk vorab, wenn vor allem die Männer erst mal ihr Revier sondieren. Und dann natürlich die Rangordnung am Konferenztisch. Wer sitzt vor Kopf? Nicht selten noch im großen Sessel. Das fällt alles weg, wenn jeder im Homeoffice ist und Konferenzen online stattfinden.

Was ist der häufigste Rat, den Sie Ihren Klienten derzeit geben?

Einfach mal einen Schritt zurücktreten, die Situation als Ganzes betrachten, Stress-

hormone wegatmen. Ich weiß, das klingt esoterisch, aber im Augenblick kommt es für Führungskräfte sehr darauf an, menschliche Größe zu zeigen. Das kann nur, wer innerlich ausgeglichen ist. Gute Chefs treten vor ihre Mitarbeiter und benennen die Probleme. Niemand erwartet einen Masterplan. Dafür sind die Zeiten zu unruhig. Aber ein Chef, der den Eindruck vermittelt, dass er die Probleme nicht erkennt, verliert enorm an Vertrauen. Ich erlebe das gerade bei einem sehr bekannten Logistikunternehmen. Da hat der Finanzcontroller das Zepter übernommen und führt ein Regime des Schreckens.

Sie sagten eben: Karrieren stehen auf dem Spiel. Topmanager fallen meist weich. Im Gegensatz zu den Zehntausenden, die jetzt um ihre Jobs fürchten.

Geldsorgen stehen da sicher nicht im Vordergrund. Aber wer viel erreicht hat, hat viel zu verlieren. Die Ängste werden als übermenschlich wahrgenommen. Das hat auch viel damit zu tun, dass wir in Deutschland keine Kultur des Scheiterns haben. So wie in den USA, wo es heißt: Wer fällt, steht einfach wieder auf. Hier gilt Scheitern immer noch als Schande. Deshalb kämpft jeder in Krisenzeiten noch erbitterter um seinen Posten.

„Der Kontrollverlust wird als dramatisch wahrgenommen“

Haben schon Klienten von Ihnen ihren Job verloren?

Noch nicht. Aber das wird kommen. Genauso wie bei der Finanzkrise 2008. Da erinnere ich mich an einen ganz dramatischen Fall. Eine Führungskraft, eins unter Vorstand, wurde entlassen. In großen Unternehmen ist es üblich, dass man solchen Leuten ein Outplacement finanziert. Da werden Lebensläufe angepasst, man trainiert für Bewerbungsgespräche, macht sie fit für die zweite Karriere. Aber mit dem Mann war nicht zu arbeiten. Der hat mir gegenübersessen und nur erzählt, wen er alles kennt, wie wichtig er ist. Ein Erfolg war schon, dass er sich nach etlichen Sitzungen überhaupt eingestehen konnte: Ich wurde gefeuert.

Was wurde aus ihm?

Er hat mit mehreren Headhuntern versucht, einen neuen Posten zu finden. Ohne Erfolg. Dann hat er sich als Berater selbstständig gemacht. Das hat auch nicht funktioniert. Der Rauswurf hat ihn mental zu sehr beschädigt. In Krisenzeiten zeigt sich eben, wer das Zeug zur guten Führungskraft hat.

Und das wären?

Manager, die flexibel im Kopf sind und dabei standfest bleiben. Die jetzt nicht nur im Krisenmodus handeln, sondern gleichzeitig strategisch in die Zukunft denken. Sie müssen teamfähig sein. Die Alleinherrscher, die sich nur mit Jasagern umgeben, oft bis hin zur Ehefrau, die haben es am schwersten. In Krisen ist Kreativität gefragt. Und diese Kreativität kann einer allein gar nicht leisten.

Aber dieser Managertyp stirbt doch gerade aus.

Das glauben Sie. In mittelständischen Unternehmen ist das immer noch der Klassiker. Auch weil es immer noch Mitarbeiter gibt, die solche Chefs brauchen. Die kommen mit der Freiheit, die sie gerade erleben, gar nicht klar. Homeoffice, das finden die schrecklich. Die fühlen sich wohl in den herkömmlichen Strukturen. Alles geregelt, Befehl und Gehorsam. In den mittleren Konzernebenen ist es oft auch nicht besser. Da herrscht kein Führungsstil des Vertrauens, keine Fehlerkultur, es fehlt an selbst organisierten Teams. Das rächt sich jetzt natürlich.

Wie gehen die Vorgesetzten da mit der Krise um?

Zum Teil ignorieren sie die Gefahr. Ich arbeite für eine Versicherung, da wurde von der Personalabteilung wegen der Ansteckungsgefahr Homeoffice angeordnet. Aber der Finanzchef muss ein Projekt abschließen und eine Deadline einhalten. Da hat er trotzdem alle Mitarbeiter ins Büro beordert. Mit der Begründung, er wisse sonst nicht, was die zu Hause machen.

Das kann Leben gefährden.

Daran sehen Sie, als wie dramatisch der Kontrollverlust empfunden wird. Es herrscht ein tiefes Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern. Zweifel an der Loyalität. Solche Führungskräfte sind es gewohnt, jede noch so kleine Entscheidung abzusagen. Ich kenne den Finanzchef eines Immobilienkonzerns, mit dem kann ich keine zehn Minuten reden, ohne dass jemand anruft oder ins Büro kommt, um



Sabine von Oesterreich arbeitete als Ärztin, bevor sie in die Wirtschaft ging. Seit 13 Jahren berät sie Manager und Unternehmen

sich für irgendetwas rückzuversichern. Dieser Mann sitzt jetzt im Homeoffice und bangt ums Unternehmen, weil er seinen Mitarbeitern nie Entscheidungsfreiräume gegeben hat.

Ein sehr deutsches Phänomen?

Nicht unbedingt. In dem Fall ist der Betroffene kein Deutscher.

Ihre Negativbeispiele handeln nur von Männern. Sind Frauen die besseren Krisenmanager?

Frauen sind generell sachorientierter. Die handeln im Moment vielleicht etwas vernünftiger. Generell glaube ich an divers besetzte Führungsteams.

Könnte man sagen, dass Führungsstrukturen durch die Corona-Krise zwangsmodernisiert werden?

Die Corona-Krise ist furchtbar, keine Frage. Aber Unternehmen werden profitieren. Wir erleben ein Erdbeben. Die Digitalisierung macht einen Quantensprung.

Das kann niemand mehr zurückdrehen. Was meinen Sie, wie viele Dienstreisen und Meetings künftig infrage gestellt werden, wenn sich jetzt rausstellt, dass wir viel effizienter arbeiten?

Was wird sich noch ändern?

Gut wäre, wenn sich der Führungsstil in einigen Unternehmen verbessert. Wir erleben eine Zeit voller Ängste. Diese Erfahrung sollte nicht ohne Folgen bleiben. Zwar vermitteln die meisten Betriebe nach außen schon: Wir sind modern, agil, achtsam, wir nehmen Rücksicht auf menschliche Probleme. Aber das ist zu oft nur vorgeschaltete Empathie. Als ob man versucht, einen schlampig gedeckten Frühstückstisch mit einem Blümchen etwas aufzuhübschen. Ich habe vergangenes Jahr eine Führungskraft verloren, die hat sich umgebracht, weil sie mit den Belastungen nicht klarkam. Die hatte Angst, offen auszusprechen, dass sie an Depressionen litt. Ich kenne kaum Manager, die sich trauen würden, eine solche Schwäche einzuge stehen. Ein solches Klima sollte in keinem Unternehmen herrschen.

Erwarten Sie viele Entlassungen?

Ja, ganz besonders im mittleren Management. Daimler hatte schon im vergangenen Jahr angekündigt, Hunderte Stellen in diesem Bereich zu streichen. Auch weil man die Erfahrung gemacht hat, dass moderne Initiativen, die in der Konzernspitze angeregt wurden, auf dem Weg durch die Hierarchien versickert sind. Ich weiß von

vielen Konzernen, da hat die Leitung schon vor Jahren beschlossen, dass Homeoffice gefördert werden soll. Und auf Abteilungsebene hieß es: Nix da, jeder hat im Büro zu erscheinen. Das ist wohl vorbei.

Sie beraten viele Kliniken, die derzeit im Ausnahmezustand sind.

Beraten ist da ein großes Wort. Keine Berufsgruppe ist so beratungsresistent wie Ärzte. Nirgends sind die Hierarchien so verkrustet, ist das Arbeitsklima frauenfeindlicher als in Krankenhäusern. Es ist zwar ein Klischee, aber da regieren die Weißkittel. **Ist das ein Problem während der Corona-Krise?**

Glaube ich nicht. Die arbeiten so an der Grenze ihrer Kräfte, dass für Grabenkämpfe keine Energie bleibt. Ich bin überzeugt, dass sich einiges tut, wenn alles überstanden ist. Was sich jetzt schon verändert hat, ist die Wertschätzung für Pfleger und Krankenschwestern. Die wurden bislang von der Assistenzarzt-Ebene aufwärts gar nicht wahrgenommen. Übrigens ein interessanter Vergleich zur Krise von 2008: In dem Maße, in dem die Banker damals an Ansehen verloren, gewinnen diesmal die Pflegekräfte. ✦



Andreas Albes mag Homeoffice, aber keine Videokonferenzen. Er trifft seine Interviewpartner am liebsten persönlich. Mit Sabine von Oesterreich telefonierte er, weil es in diesen Zeiten nicht anders geht

Heute schon die F.A.Z. gehört?

Jetzt neu: der F.A.Z. Podcast für Deutschland.

Ab sofort können Sie das vielfältige Angebot der Frankfurter Allgemeinen nicht nur lesen, sondern auch hören. Von montags bis freitags widmet sich unser täglicher Podcast umfassend einem Schwerpunktthema aus Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport oder Wissen. Zusätzlich verschaffen wir Ihnen einen Überblick über zwei bis drei weitere relevante Themen. Freuen Sie sich auf unterschiedliche Standpunkte, spannende Einblicke und neue Denkerstöße – wann und wo immer Sie wollen.



Jetzt reinhören unter
[faz.net/podcast](https://www.faz.net/podcast)

