

# „RECHNEN SIE VOR, WIE HOCH DIE MIETE IST“



Kai Anderson begleitet mit seiner Beratungs-firma Promerit, Exe-cutives bei der Ge-staltung eines modernen HR-Managements.

*Ein Personalberater über Strategien, die Teams nach dem Lockdown wieder zusammenführen*

**TW:** Während die ersten Beschäftigten aus der Kurzarbeit zurückkehren, haben viele Mitarbeiter im Hintergrund während des Lockdowns um das Überleben der Firma gekämpft. Wie gelingt es jetzt, diese Teams wieder zusammenzuführen?

**Kai Anderson:** Das Wichtigste ist der Dialog. Die Mitarbeiter zu Hause haben das Ausmaß dieser Krise möglicherweise nicht so stark empfunden und müssen jetzt von der Geschäftsführung ganz klar und offen über den Stand der Dinge informiert werden. Führungskräfte und Teamleiter sollten schon vor der Rückkehr der Leute in Video-Calls oder noch besser persönlichen Gesprächen, den Ernst der Lage verdeutlichen, zeigen, dass diese Krise existenziell ist.

**Dennoch sollte man doch versuchen, zum Restart positiv zu sein?**

Unbedingt, und das ist ein schwieriger Spagat. Die Corona-Krise ist in dieser Form einmalig. Da lässt sich nicht mit Erfahrungswissen argumentieren. Es geht darum, Dinge klar auszusprechen, so transparent wie möglich zu sein und auch ehrlich zu sagen, dass es keine Sicherheit gibt.

**Wie gelingt die Mitarbeiter-Motivation trotzdem?**

Indem man klar sagt: Das ist kritisch, aber wir sind zuversichtlich, dass wir das schaffen. Indem man klar macht, dass man einen Plan hat, dass es einen Weg aus der Krise gibt. Oft motivieren sich die Mitarbeiter auch gegenseitig, wenn sie wissen, wie es wirklich aussieht.

**Viele Mitarbeiter müssen sich erst daran gewöhnen, dass es jetzt nicht wie in der Pre-Corona-Zeit um Frequenzsteigerung und Umsatzplus, sondern oft um die nackte Existenz geht. Wie bringt man diese neue Denkweise allen nahe?**

Am besten mit einem Dialog auf Augenhöhe. Holen Sie die Mitarbeiter ins Boot. Rechnen Sie vor, wie viel Miete Sie zahlen,

was die Lieferanten fordern, wie hoch die Personalkosten sind. Verschweigen Sie nicht, dass es vielleicht nicht nur zur Kurzarbeit, sondern auch zum Personalabbau kommen kann. Immer mit Augenmaß und der Einordnung von Wahrscheinlichkeiten.

**Wie begegnet man mit diesem Wissen den Kunden?**

Mit Verständnis und Geduld. Jeder muss sich vor Augen führen, dass die Konsumenten nicht verreisen, keine Partys besuchen, keine Business-Mode brauchen. Eigentlich brauchen sie im Moment gar nichts aus Modeläden. Spielen Sie die Szenarien mit ihren Mitarbeitern durch: Das U – eine langsame Rückkehr aus einem tiefen Tal. Die V-Bewegung, die sich in China abzeichnet – eine schnelle Rückkehr zu unseren alten Shopping-Gewohnheiten und vielleicht sogar einen Nachhol-Effekt.

**Und im schlimmsten Fall das L-Szenario mit Stagnation und Protektionismus?**

Letztendlich ist das L-Szenario auch nur ein langgestrecktes U. Möglicherweise wird diese Krise das Shopping-Verhalten dauerhaft verändern. Aber diese Diskussion müssen wir heute noch nicht unbedingt mit unseren Mitarbeitern führen. Und es ist wichtig, gerade bei einem pessimistischen Szenario klarzumachen: davon gehen wir im Moment nicht aus. Es gibt eine Chance, und die müssen wir alle gemeinsam nutzen. Das stärkt den Teamgeist, schweißt wieder zusammen.

**Viele Führungskräfte stehen vor der Entscheidung, wen sie schon zurückholen. Wie sollten sie mit Mitarbeitern umgehen, die sich benachteiligt fühlen, weil sie weiter in Kurzarbeit bleiben müssen?**

Mit Führungsstärke und viel Fingerspitzengefühl. Die Führungskräfte sind jetzt gefordert wie nie. Ein Argument könnte sein, dass gerade jetzt Erfahrung zählt. Am besten ist es, alle Mitarbeiter brainstormen

und diskutieren zu lassen, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Und auf jedem Fall alle per Video-Call informieren, warum wer zurückkehren darf und wer nicht. Gleichzeitig an die Solidarität appellieren, Mütter mit Kinder entlasten, Risikopersonen und Ängstliche eher im Backoffice einsetzen.

**Wie sollte man generell mit Unsicherheit und Ängsten umgehen, wenn man selbst nicht weiß, was kommt?**

Indem man zuhört, alle Bedenken unbedingt ernst nimmt, eigene Unsicherheiten zugibt. Gut ist es, Faktenwissen zu Infektionswegen, aber auch Konjunkturdaten etc. parat zu haben, mit Wahrscheinlichkeiten zu argumentieren. Und gleichzeitig Hoffnung zu geben – in Krisen werden Sieger gemacht, da trennt sich die Spreu vom Weizen, der gute Verkäufer vom schlechten.

**Das könnte wiederum Verkaufsdruck erzeugen, genauso wie die vollen Läger und die oft noch viel zu geringe Frequenz.**

Ja, natürlich müssen die Verkäufer unbedingt sensibilisiert werden, dem Kunden noch besser zuzuhören, noch zurückhalten-der zu sein als sonst. Auf keinen Fall darf der Druck weitergegeben und der Kunde, der sich in Laden traut, in irgendeiner Form bedrängt werden. Das Einmaleins des Verkaufens gilt jetzt mehr denn je.

**Inwieweit verändert sich durch diese Krise die Unternehmenskultur nachhaltig?**

Diese existenzielle Bedrohung kann im besten Fall den Zusammenhalt dauerhaft stärken. Was bleibt, sind hoffentlich Dialog, Transparenz, Solidarität und stärkeres Verständnis füreinander. Alles das entspricht ohnehin dem Zeitgeist. Für Unternehmen, die das noch nicht praktiziert haben und durch diese Krise dazu gezwungen werden, ist es jetzt eine Chance, sich nachhaltig umzustellen. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTE KIRSTEN REINHOLD