

Bettina Janssen

Überblick: Das RIK, Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule Köln (RFH) führte zwischen April 2020 und Juni 2022 mehrere Online-Umfragen durch, um die Stimmungslage bei Führungskräften während der Corona-Krise zu erfassen. Die Schwerpunkte lagen auf den Themen Kommunikation und Konfliktmanagement. Dieser Bericht dokumentiert die wichtigsten Erkenntnisse.

Keywords: Corona-Pandemie, Umfragereihe bei Führungskräften, Führungsrolle und Konflikte, Homeoffice, Kommunikationsformen, Remote-Leadership, Führungsverhalten, Solidarität, Online-Mediation.

<https://doi.org/10.33196/pm2023020XXX01>

Konflikte während der Corona-Krise

Umfrage bei Führungskräften

Anlaß und Ziel

Mit Beginn der Corona-Pandemie und spätestens mit dem ersten Zurückfahren des öffentlichen Lebens in Deutschland im März 2020 gab es für Betriebe und Bildungseinrichtungen die Herausforderung, Maßnahmen zu ergreifen, um ihre Mitarbeitenden zu schützen und Projekte wie Aktivitäten zu sichern. Den Führungskräften stellten sich damit völlig neue Aufgaben. Niemand ahnte auch nur, wie lange die Krise dauern und welche Dynamiken sie entwickeln würde. Viele waren auf eine solche, bedrohlich erscheinende Ausnahmesituation nicht vorbereitet. Es gab unüberschaubare Probleme im Beruf wie im Privaten. Es entwickelten sich Unsicherheit und auch Angst – und es gab (noch) keine Antworten.

Die Pandemie war dabei nur ein Teil des Problems. Denn bereits vor Corona hatten in der Arbeitswelt längst einschneidende Veränderungsprozesse eingesetzt: Digitalisierung, Klimaschutz, Migration etc. Corona hat diese Prozesse nur noch sichtbarer werden lassen und rasant beschleunigt.

Ursprünglich war die „Umfrage an Führungskräfte zu Konflikten während der Corona-Krise“ als Einzelumfrage

geplant. Sie sollte ein Stimmungsbild während des ersten Lockdowns zeichnen. Als sich die Pandemie jedoch hartnäckig in die Länge zog, wurden vier weitere Umfragen angeschlossen, um das Stimmungsbild bei Führungskräften während der Pandemie zu komplettieren.

Projektstruktur

Laufzeit und Teilnehmerzahlen

Die Gesamtlaufzeit der Umfragereihe erstreckte sich über zwei Jahre, von April 2020 bis Juni 2022. Die Teilnehmerzahlen divergierten dabei deutlich (s. Abb.). Deshalb wurde zunächst überlegt, ob die Ergebnisse überhaupt zusammengeführt werden können. Dafür sprach, dass sich die wahrnehmbaren Tendenzen der Umfragen ergänzten; und dass schon allein aus der Dynamik der Teilnehmerzahlen Erkenntnisse abzulesen waren. So lassen die besonders hohen Teilnehmerzahlen bei den Umfragen 2 und 3 erkennen, dass das Thema „Konflikte während der Corona-Krise“ in jenem Zeitraum besonders viele Führungskräfte bewegte. Die deutlich geringeren Teilnehmerzahlen bei den Umfragen 4 und 5 lassen hingegen auf „Ermüdungserscheinungen“ zum Thema schließen.



	Laufzeit	Teilnehmerzahlen
Teil 1	08.04. – 20.04.2020	185 Teilnehmende (abgeschlossen 82%)
Teil 2	12.05. – 25.05.2020	1850 Teilnehmende (abgeschlossen 65%)
Teil 3	01.12. – 31.12.2020	1021 Teilnehmende (abgeschlossen 73%)
Teil 4	17.05. – 08.07.2021	233 Teilnehmende (abgeschlossen 72%)
Teil 5	24.03. – 08.06.2022	131 Teilnehmende (abgeschlossen 64%)

Erhebungsphasen

Die Umfragen reichten sich letztlich über fünf Zeitschnitte der Covid-19-Pandemie. Je nach Phase verlagerte sich das Erkenntnisinteresse und damit auch der Frageschwerpunkt.

Die Reihe startete im ersten Lockdown mit dem Fokus auf die neuen Herausforderungen in der Corona-Krisenintervention (*Teil 1*).

Als Anfang Mai 2020 die Bundesregierung und die Länder erste Lockerungen der – circa acht Wochen zuvor – erhobenen Kontaktbeschränkungen beschloss, nahm das RIK dies zum Anlass, die Umfrage fortzusetzen. Ziel war es, ein erweitertes Stimmungsbild zu den beschlossenen Lockerungen zu erhalten (*Teil 2*).

Ein zweiter Lockdown folgte im Dezember 2020. Mit diesem sollte die exponentielle Ansteckungskurve durchbrochen und die Zahl der Corona-Neuinfektionen deutlich gesenkt werden. Die Politik appellierte an die Bevölkerung, zuhause zu bleiben und die Kontakte auf ein Minimum zu beschränken. Mit den Auswirkungen befasste sich deshalb die weitere Umfrage (*Teil 3*).

Ab Mai 2021 wurde verstärkt geimpft.

➤➤ **Auf vereinsamten Führungsetagen in Unternehmen, in Videokonferenzen wie am Küchentisch wurde leidenschaftlich bis verbissen über Impferfolge, Grundrechte und Öffnungen diskutiert.**

Ein letzter Teil im Sommer 2021 sollte – so der Plan – die Umfrage abschließen (*Teil 4*).

Doch im Frühjahr 2022 tauchte eine weitere Virus-Variante auf. Die Pandemie entwickelte nur nicht mehr einen Schrecken wie zuvor. Die Einschränkungen entfielen ab März 2022 vielmehr weitgehend. Dies veranlasste dazu, die Umfrage erneut aufzunehmen und sie zu finalisieren (*Teil 5*).

Erhebungsmethode

Durchgeführt wurden die Befragungen 1 bis 5 über das Online-Datenanalyse-Tool SurveyMonkey (www.surveymonkey.com). Die Umfragen enthielten überwiegend Fragen mit vorgegebenen Bewertungsmöglichkeiten. Teil 1 und 2 hatte auch offene Fragen.

Teilnehmende

An der Umfrage beteiligten sich regelmäßig mehr Männer (T1 62%, T2 81%, T3 66%, T5 51%)¹ als Frauen. Nur bei Teil 4 der Umfrage überwog die Anzahl der teilnehmenden Frauen (T4 57%). Als divers bezeichnete sich kaum ein Teilnehmender (T1/T3 0%, T2/T4 1%, T5 2%).

Die Teilnehmenden kamen meist aus großen Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden (T1 60%, T2 42%, T3 63%, T4 53%, T5 60%). Zudem aus hierarchischen Strukturen (T1 79%, T2 77%, T3 78%, T4 63%, T5 59%), was klassische Arbeits- und Büroorganisationen vermuten lässt. Etwas mehr als die Hälfte ordnete ihre Aufgaben nicht-systemrelevanten Bereichen zu (T1 60%, T2 57%, T3 50%, T4 51% – anders nur: T5 46%).

Auch wenn die Befragten aus den verschiedensten Branchen und Tätigkeitsbereichen kommen, erhebt die Umfrage nicht den Anspruch, als repräsentativ zu gelten.

Verbreitung und Kooperation

Die Befragung wurde über 2000 SocialMedia-Kontakte bei LinkedIn, Facebook, Xing sowie über E-Mail-Verteiler zielgruppenrelevanter Multiplikatoren verbreitet.

Teil 2 bis Teil 5 der Umfrage wurden zudem von FOCUS MoneyOnline unterstützt – und zum Beispiel über Onlineartikel zur Teilnahme empfohlen.

Der Bundesverband Mediation e.V. und die Deutsche Stiftung für Mediation empfahlen die Umfragen ab Teil 3 ebenfalls zur Mitwirkung.

¹ Ergebniswerte sind gerundet.

Erkenntnisse

Erhöhte Anforderungen

Die Pandemie stellte Führungskräfte vor völlig neue Herausforderungen. Plötzlich drehte sich alles um Stichworte wie: Hygienekonzept, Homeoffice, Kurzarbeit, Finanzierung der Corona-Maßnahmen, Anpassung von Geschäftsmodellen und um veränderte Zielvorgaben. Zugleich war da immer auch die Sorge um die Gesundheit, die eigene wie die des gesamten Teams. Und zu Hause bündelten sich zeitgleich Fragen zu Familie, Gesundheit, Existenz. Folglich waren deshalb auch 9 von 10 Teilnehmenden der Ansicht, dass die Anforderungen

an sie mit Start der Corona-Krise explosiv gestiegen seien (T1 92%, T2 90%). Dreiviertel der Befragten vertraten die Ansicht, dass die Erwartungen der Mitarbeitenden (T1 75%, T2 76%) sowie der Stress für sie gestiegen seien (T1 73%, T2 77%).

Solidarität

Ein Kernbegriff der Krise war der der Solidarität. Diese sei, so das Resultat der Umfrage, unter den Mitarbeitenden zu Beginn der Krise zunächst gestiegen. Sie sank jedoch, je länger die Krise andauerte. Eine vergleichbare Entwicklung stellten Führungskräfte untereinander fest.

Solidarität unter Mitarbeitenden/im Team	Teil 1	Teil 2	Teil 3	Teil 4	Teil 5
Nein, zurückgegangen			14%	15%	18%
Gar nicht gestiegen	4%	10%	11%	10%	13%
Eher nicht gestiegen	13%	27%	26%	27%	31%
Etwas gestiegen	53%	43%	33%	36%	27%
Sehr gestiegen	26%	18%	13%	11%	11%
Extrem gestiegen	4%	3%	3%	0%	1%
Solidarität unter Führungskräften	Teil 1	Teil 2	Teil 3	Teil 4	Teil 5
Nein, zurückgegangen			15%	14%	19%
Gar nicht gestiegen		14%	13%	18%	14%
Eher nicht gestiegen		33%	31%	33%	29%
Etwas gestiegen		37%	29%	28%	30%
Sehr gestiegen		15%	11%	4%	8%
Extrem gestiegen		1%	3%	2%	1%

Kommunikation

Die Corona-Krise erforderte von den Führungskräften die Einführung klarer Schutz- und Sicherheitskonzepte. Erwartet wurden Absprachen, Überprüfung und Hilfestellung, um Handlungssicherheit zu geben. Im April und Mai 2020 standen jedoch die Hygiene- und Sicherheitsanforderungen im Mittelpunkt der zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden geführten Gespräche. Es ging ebenso um die persönlichen Herausforderungen, um Ängste und Sorgen.

» Von Führungskräften wurde Leitungs- und Integrationsfähigkeit erwartet sowie die Fähigkeit zu Zuspruch, Motivation, Beruhigung und Empathie.

Kommunikation mit Mitarbeitenden: Die Umfragen 1 und 2 bestätigten die Annahme, dass das Kommunikationsbedürfnis der Mitarbeitenden gegenüber den Füh-

rungskräften zu Beginn der Krise April/Mai 2020 deutlich gestiegen war (T1 77%, T2 71%).

Wichtig sei gewesen, die relevanten Informationen im zeitlich passenden Moment zu verbreiten. Das Wichtige zum richtigen Zeitpunkt zu kommunizieren, wurde von den Führungskräften jedoch als schwierig beurteilt, da die Validität einer Information oft nur wenige Stunden hielt. Von Beginn an wurden verstärkt Kommunikationsmittel wie Video- und Telefonkonferenzen eingesetzt. Die erhebliche Reduzierung von Außen- und Reiseterritorien führte zu einem Zeitgewinn, der den Führungskräften eine intensivere Kommunikation mit den Mitarbeitenden ermöglichte. Eine Präsenzkommunikation und der informelle Austausch fehlten gerade zu Beginn jedoch vielen. Im Laufe der Zeit wurden insbesondere klare Regeln, detaillierte Anforderungen und dichtere Abstimmungsintervalle notwendig. Auch Aufgaben und Ziele mussten immer wieder überprüft werden.

Während des Krisenverlaufs passten die Führungskräfte ihr Kommunikationsverhalten an: Zwar dominierten weiter Videokonferenzen und Telefonate, doch sie begannen wieder mehr zu verschriftlichen. So wurde eine deutliche Zunahme der E-Mail-Kommunikation festgestellt. Vermutet werden kann, dass die schriftliche Form, die des größeren Vertrauens war.

Im Mai 2020 stellten sich die Führungskräfte ein herausragendes Zeugnis aus: In Teil 2 der Umfrage waren 96% der Meinung, ihre Mitarbeitenden ausreichend informiert zu haben. Allerdings habe sich ihr Kommunikationsverhalten durch die Krise verändert, bemerkten sie (T2 74%).

Dies sei jedoch, so erklärten sie in Teil 3 bis 5, nicht zwangsläufig auf die für viele neue Herausforderung der Leitung auf Distanz (Remote-Leadership) zurückzuführen. Die Hälfte der Befragten meinte vielmehr, durch die räumliche Distanz habe sich weder etwas verbessert noch verschlechtert (T3 47%, T4 43%, T5 40%). In der Tendenz erkannten nicht wenige jedoch eher eine Verbesserung als eine Verschlechterung der Kommunikation (T3 31%, T4 31%, T5 30%).

Kommunikation der Führungskräfte untereinander.

Im Mai 2020 (Teil 2) wurde das Kommunikationsbedürfnis der Führungskräfte untereinander abgefragt. Die Fragestellung beruhte auf der Annahme, dass unter dem

Druck der Pandemie ein lateraler Austausch notwendiger als zuvor geworden war. Stichwörter: Hygiene-Maßnahmen, Abstandsregelungen sowie Fragen, die das Unternehmen in Gänze betrafen. 70% gaben an, ihr Redebedürfnis mit anderen Führungskräften sei gestiegen. 57% meinten Corona habe das Kommunikationsverhalten untereinander verändert. Manche äußerten sich dahingehend, dass ihre Kommunikationsfrequenz nur deshalb gestiegen sei, weil man vorher nicht miteinander geredet hätte. Jetzt aber miteinander reden müsste. Im Frühsommer 2021 (Teil 4) und 2022 (Teil 5) wurde das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte untereinander erneut abgefragt wurde. Die Hälfte der Befragten erkannte dabei weder eine Verbesserung noch eine Verschlechterung (T4 59%, T5 50%).

Homeoffice

Die Gewinnerin der Krise war das Homeoffice. Die massiven Vorbehalte, die in vielen Unternehmen vor der Pandemie dagegen bestanden hatten, nahm im Laufe der Pandemie ab. Deutschland zog um: Computer, Laptops, Tablets wanderten aus den Büros an den heimischen Küchentisch. Dort, wo es möglich war, wurde die Zahl der im Unternehmen Anwesenden deutlich reduziert und eine Präsenz in Schichten vereinbart. Folgende Problemstellen beim Homeoffice wurden über den Umfragezeitraum gewichtet (mehrere Antworten waren möglich):

	Teil 1	Teil 2	Teil 3	Teil 4	Teil 5
Schwierigkeiten bei Vereinbarung von Kinderbetreuung und Arbeit	41%	37%	36%	40%	29%
starke Ablenkung durch häusliches Umfeld	40%	41%	37%	33%	31%
schlechte Internetverbindung	38%	39%	37%	38%	30%
ungeeignete räumliche Gegebenheiten (Arbeitsplatz in Küche/ Esstisch etc.)	32%	27%	39%	38%	36%
unzureichende technische Ausstattung	26%	26%	25%	25%	11%
Verunsicherung wegen der wirtschaftlichen Lage	23%	25%	15%	12%	9%
mangelnde Erfahrung mit Homeoffice	22%	19%	20%	18%	16%
schwierige Kommunikation im Team	21%	20%	32%	29%	30%
erhöhter Stress bei den Teammitgliedern	19%	15%	27%	30%	25%
Sorge um Ansteckung bei Team, Kunden etc.	16%	12%	19%	19%	27%
fehlende Motivation einzelner Teammitglieder	10%	18%	22%	17%	13%
Projektziele können nicht erreicht / nicht wie gewohnt verfolgt werden	16%	18%	15%	14%	6%
Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes	14%	19%	11%	9%	5%
schwierige Kommunikation mit Kunden	13%	14%	17%	12%	6%
Entspannung	11%	6%	8%	9%	16%
Sonstiges	8%	12%	8%	10%	6%

Zu Beginn der Corona-Krise hielten es bereits viele Teilnehmende für wahrscheinlich, dass die durch die Corona-Krise bedingten Veränderungen (mehr Homeoffice/weniger Dienstreisen) auch nach der Krise bestehen bleiben würden (T1 49%/T 2 39%).

Im Frühsommer 2022 (Teil 5) erhofften sich immerhin 67% für die Zukunft hybrides Arbeiten. 14% wünschten sich nur das Homeoffice – 12% wünschten nur die Büropräsenz.

Konflikte

Im Mai 2020 (Teil 2) formulierten Befragte, dass Konflikte und ein härterer Ton im Führungskreis während der Pandemie zugenommen hätten. Unterschiedliche Standpunkte und Missverständnisse sorgten für ein Reizklima. Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte merkte jedoch an, dass Konflikte unter den Mitarbeitenden/im Team während der Corona-Krise durch Remote Leadership nicht gestiegen seien (T3 58%, T4 57%, T5 56%). Inwieweit es sich um Wunsch oder Wirklichkeit handelt, muss offengelassen werden.

Die Praxiserfahrung legt zumindest nahe, dass die sinkende Solidarität und die erschwerte Kommunikation in der Pandemie durchaus (unausgesprochene) Konflikte unter den Mitarbeitenden, aber auch zwischen den Führungskräften zur Folge gehabt haben dürften. Stichwort: verdeckte Konflikte. Bekannt ist auch aus kleineren, früheren Krisen, wie schwer es Führungskräften fällt, den Teamgedanken zu bewahren.

Konfliktmanagement

Das praktizierte Krisen- und Konfliktmanagement wurde im April 2020 von den befragten Führungskräften überwiegend als hilfreich bewertet (T1 94%). Diese eindeutige Sichtweise nahm bei der zweiten Umfrage im Mai bereits wieder ab (T2 72%).

Zwei Jahre später, im Frühsommer 2022 (Teil 5), erklärten sich immerhin noch 53% zufrieden mit ihrem eigenen Konfliktmanagement. 24% hielten es für verbesserungswürdig. 43% gaben an, dass sie nicht erwarteten, dass mehr Konflikte unter den Mitarbeitenden nach den Lockerungen offengelegt würden. 52% erwarteten nach dem Ausnahmezustand aber auch keinen offeneren Umgang mit Konflikten.

➤➤ **Während der Corona-Krise schienen viele Führungskräfte bei Konflikten mit Mitarbeitenden häufig als alleinige Entscheider zu agieren.**

Die Teilnehmenden, die angaben, bei der Konfliktlösung interne Unterstützung in Anspruch zu nehmen (T3 52%, T4 61%, T5 68%), setzten überwiegend auf kollegiale Beratung (T3 39 %, T4 40%, T5 52%) oder fragten in der Personalabteilung an (T3 13 %, T4 18%, T5 23%).

Die meisten Teilnehmenden gaben an, keine externe Unterstützung durch Mediator*innen, Coaches oder Supervisor*innen bei der Konfliktklärung in Anspruch zu nehmen (T1 71%, T2 73%, T3 82%). Dies galt unabhängig davon, ob es um Konflikte mit Mitarbeitenden/im Team (T4 65%, T5 78%) oder mit anderen Führungskräften (T4 73%, T5 80%) ging.

Neben der zu vermutenden Sorge, dass externer Rat zu viel Zeit und Geld in Anspruch nehmen könnte, tritt schnell die Befürchtung, dass eine solche Maßnahme als Führungsschwäche ausgelegt werden könnte. Die Vorteile, die darin liegen könnten, einen externen Dritten frühzeitig hinzuzuziehen, scheinen vielen Führungskräften noch nicht ausreichend bekannt zu sein.

Soweit in der RIK-Umfrage Führungskräfte überhaupt angaben, Vorteile in einer externen Mediation zu sehen (T3 28%, T4 76%, T5 70%) , sahen sie diese in erster Linie in folgenden drei Punkten:

- Bewahrung oder Wiederherstellung eines angemessenen Betriebsklimas (T3 64%, T4 53%, T5 35%).
- Eröffnung kreativer neuer Optionen (T3 54%, T4 40%, T5 35%).
- Bewahrung der Vertraulichkeit (T3 31%, T4 36%, T5 33%).

Online-Mediation

Corona ließ eine Mediation in Präsenz nicht zu. Mediator*innen waren insoweit gehalten, den Umgang mit virtuellen Tools neu zu erlernen und zu nutzen. Dies war vor der Krise oft als nicht praktikabel und auch unseriös abgelehnt. Es galt ein „ungeschriebenes Präsenzgebot“.

➤➤ **Die Online-Mediation eröffnete hier neue Perspektiven.**

Soweit Befragte überhaupt angaben, Mediationen als externe Unterstützung in Anspruch nehmen zu wollen, bevorzugten sie eine Konfliktklärung in Präsenz (T3 40%, T4 28%, T5 24%). Einige hielten auch eine Online-Me-

diation für gut möglich (T3 18%, T4 28%, T5 22%). Online/Offline-Hybridverfahren wurden positiv bewertet (T3 21%, T4 20%, T5 25%).

Empfehlung

Die Arbeitswelt hat sich aufgrund von Corona grundsätzlich verändert. Die Anforderungen an Führungskräfte sind mit Beginn der Krise exorbitant gestiegen. Klare Regeln, detaillierte Anweisungen und dichtere Abstimmungsintervalle verlangten von ihnen ein neues, flexibles, pro-aktives Kommunikationsverhalten. Das Beste aus dieser Krisenzeit sollten sie nun in die Post-Corona-Arbeitswelt übernehmen. Auch, um für weitere Pandemien und andere Krisen und Konflikte gewappnet zu sein.

Empfehlung ist, aus der Krise das Positive zu erkennen und zu ziehen. Führungskräfte sollten 2023 nutzen, mit etwas Abstand zur Pandemie, das Erlebte und Erlittene aufzuarbeiten. Untereinander, aber auch mit ihren Mitarbeitenden. Dafür sollte sich Zeit genommen werden. Folgende Eckpunkte könnten zunächst ausgeleuchtet werden:

- Welche Konflikte hatten ihre Ursachen schon vor der Pandemie?
- Welche sind während der Krise entstanden?
- Wie sind wir damit umgegangen?
- Was ist gut, was ist schlecht gelaufen?
- Was gibt es daraus zu lernen?

Dabei sind auch eigene Versäumnisse selbstkritisch in den Blick zu nehmen – externe Konfliktberater*innen wie Mediator*innen und Coaches können hier hilfreich sein. Auf Basis der gesammelten Erfahrungen ist das bisherige Konfliktmanagement zu überprüfen und fortzu-

schreiben. Und dann noch der Rat: Alte, wie in der Krise neuentstandene Konflikte sollten zeitnah aufgearbeitet werden.

Literatur

- Bielecke, Alexandra (2021): Wie haben Führungskräfte die Coronakrise gemanagt? Im Gespräch mit Dr. Bettina Janssen. Fachzeitschrift Spektrum der Mediation, 85_03/2021, 52ff.
- Buba, Alexandra (2022): Wenn die Masken fallen – nach Corona folgen die Konflikte. Interview mit Dr. Bettina Janssen. Fachzeitschrift Lohn+Gehalt Ausgabe 03/2022.
- Janssen, Bettina (2022): Teambuilding: Blick zurück nach vorn – nach Corona ist vor Corona. Fachmagazin Die Mediation – Schwerpunkttheft: (In)Zukunft Mediation, IV/2022, S. 36 bis 39.
- Janssen, Bettina (2022) Umgang mit Konflikten im Berufsleben. Fachzeitschrift Spektrum der Mediation, 87/2022, S. 61ff.



Kontakt

Dr. Bettina Janssen, Rechtsanwältin, Mediatorin (BMeV), Lehr-Supervisorin (DGSv), systemische Coach (ECA) in Köln. Dozentin/Autorin für Wirtschaftsmediation. RIK | Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule Köln (RFH).
www.bettina-janssen.de
info@bettina-janssen.de

- 📄 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich.at/journal/pm>