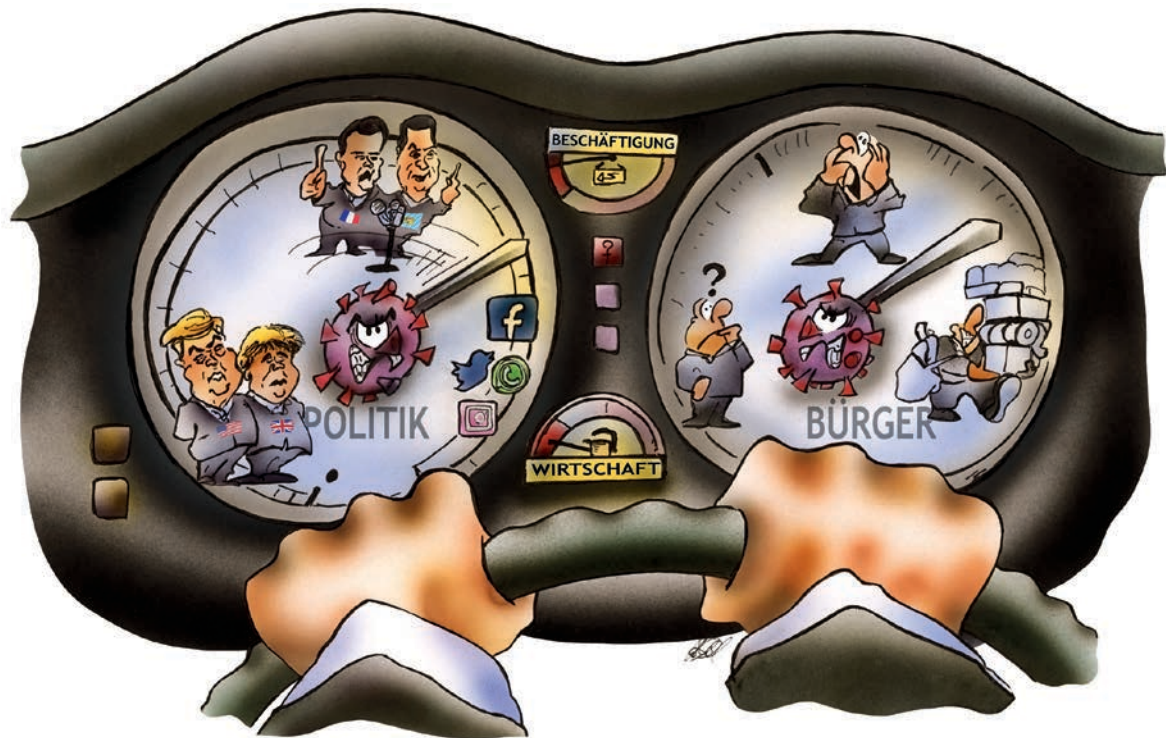




Schock und Sicherheit

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz-Bunte

Das waren die letzten Worte der völlig überforderten und verunsicherten Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, bevor der Tumult in der Produktion ausbrach: „Nehmt die Corona-Krise als großes Abenteuer“. Ist die innere Haltung von Unternehmern und Managern sowie ihre darauf basierende Kommunikation schon in Nicht-Krisenzeiten kritisch für die Unternehmensentwicklung, so kann sie in Krisenzeiten über Fortbestand oder Untergang entscheiden.

Dabei ist die Ausgangssituation für alle dieselbe: Wer hätte zu Jahresbeginn angenommen, dass wir uns zwei Monate später in einer veritablen Krise unbekanntes Ausmaßes befinden, für die es weder eine Blaupause noch Best Practice gibt? Dass diese sich wie ein Schock durch Wirtschaft, Politik und Gesellschaft frisst und zu Angst, Hilflosigkeit, teils sogar zu Panik führt? Das sind die Momente, in denen oft Reflexe aus dem Rückenmark

das Handeln bestimmen, die nur bedingt zuträglich sind.

Fakt ist, dass der Umgang mit der Krise in Wirtschaft und Politik je nach eigener Position und Haltung hoch unterschiedlich ist. Verharmlosung und Zaudern stehen auf der einen Seite, frühzeitiges und zielstrebiges Handeln auf der anderen, dazwischen Machtkämpfe mit egomaniischen Zügen. Ersteres rächt sich, weil es die Hypothek auf die Zukunft ohne Not massiv vergrößert. Letzteres löst Unverständnis aus, gemischt mit Abscheu.

Bereitschaft nutzen

Doch was trennt die Spreu vom Weizen, was verleiht dem einen das Attribut „super“, und wessen Fehlen macht den anderen machtlos? Fest steht, dass die Handlungs- und Veränderungsbereitschaft aufgrund des Schocks ungeahnt hoch sind. Daher fallen die folgenden Mechanismen garantiert auf fruchtbaren Boden.

- **Sicherheit:** Verständliche Botschaften, die den Ernst der Lage auf den Punkt bringen, Durchsetzungsstärke und Kompetenz ausstrahlen sowie auf Euphemismus verzichten, geben Sicherheit. Das ist das wichtigste Mittel gegen Angst.

- **Selbstoffenbarung:** Die eigene Betroffenheit und Mission transparent zu machen sowie die Mitarbeiter darin zu integrieren, schafft Greifbarkeit und Vertrauen. „Ich will Ihnen sagen, was mich leitet“ ist das Beispiel der Kanzlerin dafür.

- **Empathie:** Abstrakte Statistik beiseite zu lassen und stattdessen auf die Auswirkungen und Sorgen der einzelnen Menschen zu schauen, vermittelt Nähe und Zusammenhalt.

Ich drücke Ihnen die Daumen für Ihre individuelle Navigation durch die Krise. Bleiben Sie gesund! (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.