



# Durchhalten, aber wie?

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

**D**er Technik-Vorstand rautte sich die Haare. Was er von seinen Bereichsleitern zum Thema Homeoffice hörte, besorgte ihn mehr und mehr. Angeblich ist die Produktivität durch die Bank schlechter geworden und bei den neusten Aussichten auf einen noch strengeren Lockdown auch keine Besserung in Sicht. Zudem steigt die Belastung der Mitarbeiter zusehends: fehlende Sozialkontakte, kaum planbares Homeschooling und Krankheitsfälle in der Familie und bei Freunden hinterlassen ihre Spuren. Als wäre all das noch nicht genug, kommen obendrauf technische Probleme. Flächendeckendes High-speed-Internet bleibt ein frommer Wunsch. Dabei waren sie doch keine Neulinge im Umgang mit der Pandemie und Homeoffice seit einem knappen Jahr am Start, wenn auch mit wechselnder Intensität. Woher also kam die Wahrnehmung, dass die Situation zusehends aus den Händen glitt?

Eine Erklärung kommt aus der Hirnforschung, die zeigt, dass unsere Entwicklung zwischen den beiden Polen der individuellen Selbstentfaltung und der gemeinschaftlichen Verbundenheit mit anderen stattfindet: offensichtlich sind wir nicht für soziale Distanz gemacht. Die Psychologie wiederum wirft Fragen nach dem Aushalten und Umgang mit Ungewissheit auf sowie nach dem Kontrollbedürfnis, das in der Industrie weit verbreitet ist. Dessen Effekt wurde von Corona als das enthüllt, was er auch vorher schon war: eine weitgehende Illusion.

## Akzeptanz und Empathie

Was bedeutet das für die Praxis? Was ist günstig für das weitere Durchhalten der harten Einschnitte und Einschränkungen der Pandemie? Drei Punkte stehen hier:

- **Würdigung:** Anzuerkennen, was ist und wie es den Mitarbeitern damit geht, Verständnis und Mitgefühl sowie die eigene Betroffenheit als Führungskraft auszudrücken,

ist sehr nützlich. Damit fühlen sich Menschen gesehen und gewürdigt.

- **Vertrauen:** Da die Kontrollierbarkeit der Situation größtenteils eine Illusion ist, spricht alles dafür, stattdessen auf Vertrauen zu setzen – in sich selbst und in andere. Enttäuschungen wird es dennoch geben, doch die gefühlte Belastung nimmt ab.

- **Bindung:** Aktiv für eine enge Anbindung der Mitarbeiter zu sorgen, sowohl im Team als auch individuell, steigert die Verbundenheit und damit auch die Leistungsbereitschaft. Regelmäßige Calls in enger Taktung bieten sich dafür an.

Auch wenn wir es gerne anders hätten und das Virus uns vielfach unsere Grenzen vor Augen führt: Akzeptanz und ein empathischer Umgang damit sind die Mittel der Wahl. Ich rate zum neugierigen Ausprobieren. (av) ■

## Autor

**Dr. Dieter Lederer**

Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker.