



Zeit zum Umdenken?

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

Der Entwicklungsleiter war sauer: „Es ist nicht mehr auszuhalten. Zum einen sehe ich meine Mitarbeiter kaum noch, da die meisten von Ihnen seit Monaten im Home-Office sind und dort wer weiß was machen. Zum anderen soll ich an jeder Ecke Kosten sparen und gleichzeitig Innovationen in Rekordtempo präsentieren, damit wir den Anschluss am Markt nicht verlieren. Die da oben sind doch völlig abgehoben und haben keine Ahnung von dem, was hier läuft.“

Die durch die weltweite Pandemie hervorgerufene Situation machte ihm schwer zu schaffen. Auf der einen Seite stand ein massiver Personalabbau ins Haus, auf der anderen Seite fehlten dringend benötigte Kompetenzen, insbesondere in der Software. Am Schreibtisch zu stehen, sich zeigen zu lassen, wo die Projekte stehen, und Arbeit zu verteilen, ging nicht mehr. Führung war anstrengend und nervig geworden, gleichwohl mussten die Mitarbeiter bei der Stange gehalten und zu Höchst-

leistung angespornt werden. Das alles war schlicht zu viel. Produktiv arbeiten ließ es sich so nicht.

Drei Effekte

Bei genauem Hinsehen kommen drei Effekte zusammen: Die bisherige Sicherheit, Vorhersehbarkeit und zugehörige Mechanismen wurden quasi über Nacht ausgehebelt, was mit dem Gefühl von Kontrollverlust einhergeht. Dazu kommt Druck von außen, oft daher rührend, dass Marktentwicklungen bereits vor der Krise verschlafen wurden. All das wiederum kulminiert bei der Unternehmensleitung, die angstgetrieben massiven Druck von innen aufbaut. Was ist zu tun?

● **Akzeptanz:** Es ist aussichtslos, gegen den Eindruck des Kontrollverlusts zu arbeiten; er macht ohnehin nur deutlich, dass umfassende Kontrolle eine Illusion ist. Hilfreich ist Akzeptanz, einhergehend mit Vertrauen in die eigene Wirksamkeit und Mitarbeiter-Steuerung mittels deutlich intensiver Kommunikation.

● **Fokus:** Um Innovationen zügig voranzubringen, hilft nur ein radikaler Fokus und Bündelung knapper Ressourcen auf die wenigen meistversprechenden Ansätze. Das bedeutet auch, sich im Neinsagen zu üben.

● **Miteinander:** Druck basierend auf Angst ist unternehmerisch kontraproduktiv. Auch wenn dieser ganz natürlich aus dem Rückenmark kommt, heißt es Gegensteuern. Ein einigermaßen stressfreies Miteinander führt zu Höchstleistung, nicht ein angstvolles Gegeneinander.

Es ist an der Zeit, umzudenken, schnell aus der akuten Situation zu lernen und die Weichen neu zu stellen. Vieles, das jetzt Schwierigkeiten macht, war auch vor der Pandemie schon da, nur nicht so offensichtlich. Nutzen Sie die Chance! (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.