



# Sicherheit trotz Unsicherheit

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Henrich Schwarz-Blank

Eigentlich konnte es nicht mehr schlimmer kommen. Gestörte Lieferketten, eingeschränkte Produktion, Personalausfälle und erratisches Kundenverhalten hielten die Vorstände und Bereichsleiter im Übermaß auf Trab. Es gab kaum mehr eine ruhige Stunde zum Nachdenken, fortlaufend musste auf Störungen und Neuigkeiten im Operativen reagiert werden. Doch es kam schlimmer, denn es gesellten sich rapide steigende Rohstoff- und Energiepreise sowie potenzielle Versorgungsengpässe hinzu. Wie, um alles in der Welt, sollte dieses Konglomerat an Problemen und Risiken gehandhabt werden, ohne vollends die Kontrolle zu verlieren?

Die Nervosität im Management wurde folglich immer größer: Hektisches Umsteuern, dünnhäutige Kommunikation, vermiedene Entscheidungen und mehr dergleichen machten sich breit – offensichtlich unwillkürliche Verhaltensweisen, die wenig hilfreich waren. Die Mitarbeiter hin-

gegen wollten vor allem eines: Richtung, Halt und Sicherheit. Doch woher sollten ihre Führungskräfte die Zuversicht dafür nehmen ob der verzwickten Situation, in der Althergebrachtes kaum mehr wirkte?

## Mit der Krise gehen

Wer in Kardinalkrisen unbeirrt am Nimbus der Beherrschbarkeit und des Erfolgs festhält, kämpft geradezu gegen Windmühlen. Es ist okay, sich in wildem Fahrwasser ohnmächtig zu fühlen und keine Instant-Lösungen parat zu haben. Der Clou liegt darin, die eigene Unsicherheit anzunehmen und darüber zu Wirksamkeit und Sicherheit zurückzufinden.

• **Grenzen akzeptieren:** Das Spüren der eigenen Begrenztheit ist typisch für Krisen. Darauf mit Ignorieren oder Vermeiden zu reagieren, laugt aus. Viel nützlicher ist es, die eigenen Grenzen anzuerkennen und dazu zu stehen.

• **Werte hinterfragen:** Sicherheit, Planbarkeit und Langfrist-Orientierung nachzu-

eifern, ist in unüberschaubaren Situationen wenig nützlich. Hingegen können Flexibilität, Improvisation, Kurzfrist-Orientierung und ähnliche helfen, wenn man sich bewusst darauf einlässt.

• **Transparent sein:** Führungskräfte müssen alles im Griff haben und keine Schwäche zeigen, gerade in Krisen – das ist die häufig anzutreffende, jedoch unglaubliche Devise. Mitarbeiter wissen ohnehin, was los ist, und können mit Transparenz wesentlich besser umgehen als mit Schauspielerei.

Falls diese Punkte auf Widerstand bei Ihnen stoßen, weil sie vom traditionellen Bild des souveränen Managers abweichen, frage ich Sie: Ist es tatsächlich souverän, den Schein aufrechterhalten zu wollen, komme was wolle? (av) ■

## Autor

**Dr. Dieter Lederer**

Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker.