

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarze-Blanke



Dr. Dieter Lederer
Berater, Investor,
Unternehmer und
Musiker.

Krisenmanagement: unzulänglich

Kaum ein Tag vergeht ohne neue Hiobsbotschaften. War es erst die Absage des Homeoffice, sind es jetzt Gerüchte um Abfindungsprogramme und Stellenstreichungen, die die Runde machen. Die Entwicklungsteams und -manager sehen der nächsten Zeit mit gemischten Gefühlen entgegen, während die Spekulationen um die Zukunft der Unternehmens ins Kraut schießen und die Produktivität in den Keller geht. Dabei herrscht Konsens über die schwierige Lage, in der man sich befindet. Dass es so nicht weitergehen kann, ist allen klar. Ärger und Frust kommen aus der Handhabung des Krisenmanagements. Verlässlichkeit und Verbindlichkeit scheinen keine Bedeutung mehr zu haben und vom früheren Zusammenhalt ist nichts mehr übrig.

Angst oder Arroganz?

Was steckt hinter diesen Unzulänglichkeiten? Was hält davon ab, der Krise angemessen zu begegnen? Man könnte meinen, eine unheilige Mischung aus nackter Angst und unangebrachter Arroganz leiten mehr als das Fokussieren auf die unternehmerische Wirkung, wie die folgenden Beispiele zeigen.

- **Angemessenheit egal:** Während mit horrenden Abfindungszahlungen um sich geschmissen wird, müssen Teams, die tagtäglich für operative Produkti-

vität sorgen, ihre halbjährlichen Teamessen selbst bezahlen. Diese augenfällige Unangemessenheit untergräbt Loyalität und Vertrauen.

- **Wirksamkeit adieu:** Trainings, darunter auch solche zu Change und Leadership, müssen aus Kostengründen virtuell stattfinden. Teure Reisen von Vorständen und deren Entourage, die einzig der Selbstdarstellung dienen, finden natürlich weiterhin statt. Die davon ausgehende Botschaft: Ansehen schlägt Wirksamkeit.
- **Nonchalance willkommen:** Euphemistische Floskeln und kunstvolle Kommunikationsstrategien können nicht über das vorrangige Ziel der Sparanstrengungen hinwegtäuschen: das möglichst schnelle Hinauskomplementieren Vieler. Dass dahinter strukturelle Defizite stecken, die seit Jahren zementiert wurden, spielt offenbar keine Rolle. Lieber nonchalant korrigieren als Unangenehmes vorausschauend anpacken. Unternehmerische Nachhaltigkeit geht anders.

Trösten könnte, dass solche Krisen auch schon in der Vergangenheit gemeistert wurden und es anderen genauso geht. Das Risiko, angesichts von wirtschaftlicher Schwäche nicht zu überleben, ist mit Blick auf den globalen Markt heute jedoch ungleich höher. Es bleibt also nur die Flucht nach vorn – und das heißt: strukturelle Defizite beseitigen, lieber heute als morgen. (na)