

## Ungewissheit

als im März dieses Jahres der erste Lockdown verkündet wurde, war die drastische Reduzierung unserer Termine und Reisen ein gänzlich ungewohnter Einschnitt. Indes – viele von uns empfanden diese Zeit zumindest in Teilen auch als Geschenk: Mehr Zeit für die Familie, auf der Straße nicht im Stau, am Bahnhof oder Flughafen nicht hängen geblieben, effiziente Termine per Videokonferenz, wenig Freizeitstress usw.

In vielen Bundesländern wurden die Bau- und Heimwerkmärkte dann zum neuen „Wallfahrtsort“ – die freie Zeit im Lockdown und danach durch Kurzarbeit war hochwillkommen, um all das endlich einmal tun zu können, was in Wohnung, Haus und Garten schon lange anstand. Voller Stolz wurde den Freunden und Nachbarn erzählt, was man alles gebaut, renoviert oder angelegt hatte.

Der Sommer brachte die Erkenntnis, wie schön und vielfältig doch das eigene Land ist, der Urlaub war anders und gerade deshalb wertvoll.

Als wir wieder auf dem Weg zu einer neuen Normalität waren, erwischte uns die zweite Corona-Welle und der neue Teil-Lockdown. Eigentlich müssten wir jetzt längst an Routine gewonnen haben, die elektronischen Medien ganz selbstverständlich zu nützen, die persönlichen Kontakte zu beschränken, die Arbeit im Home Office fortzusetzen und gelassen abzuwarten, bis der Impfstoff (offensichtlich bald) einsetzbar ist.

Stattdessen erlebe ich eine völlig andere Stimmung: An kleinen Ursachen brechen große Konflikte aus, und zwar sowohl privat wie geschäftlich. Abstimmungsprozesse in den Unternehmen dauern (noch) länger als sonst, weil viele nicht präsent oder erreichbar sind. Die wechselnden Regeln in Bund und Ländern führen zu einer Mischung aus Ängstlichkeit, Desorientierung, Resignation und Aggression.

Die Börse bricht nicht einmal ein, der Arbeitsmarkt ist in vielen Branchen robuster als gedacht, die meisten leiden weiterhin keine finanzielle Not. Aber:

Statt Aufbruchstimmung macht sich Erschöpfung breit.

Was ist der Grund? Was strengt jetzt soviel mehr an? Ich denke die Ungewissheit.

In vielen Jahren Beratung und Begleitung der beruflichen Neuorientierung bin ich immer wieder dem Phänomen begegnet, dass Menschen erleichtert waren über Klarheit, selbst wenn die Nachricht an sich negativ war. Es war oftmals schlimmer, über mehr oder minder lange Zeit eine gewisse Ablehnung oder Unsicherheit zu spüren, aber dazu keine Botschaft zu bekommen, als mit einer ultimativen Trennungsnachricht konfrontiert zu werden.

Krank zu sein ohne den Befund zu kennen, kann wesentlich belastender sein als um eine Krankheit zu wissen und sie bekämpfen oder mit ihr leben zu können. Von schlechten Zahlen zu lesen oder von Abbauprogrammen zu hören belastet selbst

jene, denen versichert wird, dass sie nicht betroffen sind. Wer weiß... Umso mehr trifft es jene, die dazugehören könnten.

Nun ist Ungewissheit nicht gleich Ungewissheit. Einer Führungskraft nimmt man eher ab, wenn sie klarstellt, derzeit nichts sagen zu können oder zu dürfen als einfach zu schweigen. Oder in wilde Geschäftigkeit auszubrechen, anstelle die eigene Betroffenheit zuzugeben. Oder offenkundig ihre Haut auf Kosten einiger Mitarbeiter zu retten und dabei plötzlich alle Regeln der Fairness fallen zu lassen.

Was bedeutet also gute Führung und wertschätzende Kommunikation in diesen Zeiten?

Zuallererst kein falsches Heldentum. Eigene Ungewissheit, vielleicht sogar Sorge oder Angst, eigene Betroffenheit, eigene Fragen, wie es wohl weitergeht – das macht die Führungskraft in den Augen der Mitarbeiter nicht automatisch schwächer, sondern schlicht glaubwürdiger.

Unglaubliche Geschichten hingegen, plötzliche Distanz, unberechenbarer Aktionismus oder Kritik an Kleinigkeiten führen weder zu mehr Bereitschaft derer, die evtl. gehen sollten, noch zur Motivation derer, die man (umso mehr) weiter braucht. Die Formel „Angst macht Beine“ ist eine sehr kurzatmige Führungsstrategie, nicht umsonst entstehen in einem Klima der Angst ganz eigene Überlebensstrategien: Da gibt es die „Angstbeißer“, die Maulwürfe, die Opportunisten usw. – die solidarischen Engagierten entstehen in diesem Klima nicht.

Und einmal mehr – der Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, die sich u.U. viele Jahre mit ganzer Kraft engagiert haben und jetzt (vermeintlich oder tatsächlich) nicht mehr gebraucht werden, bleibt bei den „Überlebenden“ hängen. Und zwar für sehr lange Zeit.

Organisationen müssen sich verändern, und kritische Situationen erfordern Einschnitte – die Frage der Notwendigkeit ist das eine, die Frage der Art und Weise das andere. Wertschätzung und Dank für Einsatz und Herzblut, für Beweglichkeit und Solidarität, für Lernen und Lehren ist an der Schwelle einer Trennung wichtiger als je zuvor.

Selbst wenn eine Phase wie diese dazu „einlädt“, sich von Mitarbeitern zu trennen, die zuletzt nicht mehr mit voller Kraft und ganzem Einsatz dabei waren – es bleibt die Frage, ob das immer so war. Oder ob Fehler in der Führung dazu geführt haben, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter richtig eingesetzt und entwickelt wurden oder nicht, ob private Schicksalsschläge oder persönliche Entwicklungen dahinterstecken. Am Ende bleibt der Anspruch, die Würde des Einzelnen gerade dann zu erhalten, wenn sich die Wege trennen. Und den Verbleibenden zu zeigen, dass sich ihr Einsatz auch in Zukunft lohnt.