

Anregungen für Führungspersonen

Veränderungen am Arbeitsplatz: Umgang mit Unsicherheiten und Unplanbarkeiten

Grundsätzliche Überlegungen zum Thema Unsicherheit/Unplanbarkeit: „Unsicherheitscheck“

Wie unsicher ist Ihre Umwelt? Versuchen Sie durch einen Check Orientierung zu schaffen:

- Führen externe oder interne Entwicklungen dazu, dass Unsicherheiten häufiger auftreten?
- Treten die Unsicherheiten vermehrt überraschend auf?
- Sind die Entwicklungen oft nicht ohne weiteres durchschaubar, weil die nötigen Infos fehlen?
- Handelt es sich dabei um „völlig neue“ Unsicherheiten?
- Sind Sie häufig mit Problemen konfrontiert, für die es keine eindeutige Lösung gibt?

Je häufiger Ihre Antwort „ja“ war, desto wichtiger dürften die folgenden Anregungen sein.

Problemlösen und Entscheiden in unsicheren Situationen

Unsichere Situationen sind mehrdeutig; es kann hilfreich sein unseren Reflexen nach schnellen Antworten und „richtigen“ Lösungen zu widerstehen und stattdessen nach dem nächsten plausiblen Schritt zu suchen:

- Sorgen Sie in der Problembearbeitung bewusst für wiederholte Wechsel der Flughöhe: Vom Gesamtbild zu den Details und zurück. Nutzen Sie dabei sowohl nüchterne Analyse als auch Intuition.
- Übernehmen Sie eine moderierende Rolle, lassen Sie Meinungsvielfalt zu.
- Suchen Sie nicht nach der „richtigen“, sondern nach „plausiblen“ Lösungen.
- Agieren Sie nach dem Prinzip Experimente: Auslegeordnung-Ausprobieren-Beurteilen-Anpassen. Was funktioniert wird weitergeführt, schnelle Anpassungen sind möglich. Elegant scheitern erlaubt.
- Vermeiden Sie eine allzu detaillierte Analyse und Planung, sonst sind Sie nur noch am planen. Ersetzen Sie diese durch eine Rahmenplanung, intensivieren Sie aber die Kommunikation.

Dialog und Kommunikation in unsicheren Situationen

In unsicheren Situationen ist es wichtig den Dialog gegenüber normalen, stabilen Zeiten zu intensivieren:

- Holen Sie Schlüsselpersonen an Bord. Forcieren Sie einen Dialog, der es erlaubt Informationen zu teilen, Ideen zu generieren, Fragen zu stellen, Bestehendes zu hinterfragen – und zwar ohne Befürchtung abgewertet oder sanktioniert zu werden.
- Sorgen Sie für eine öffnende Diskussion, vermeiden Sie aber zu lange Analysephasen; in unsicheren Phasen verfügen wir oft über zu wenig, zu viel oder über widersprüchliche Informationen.
- Versuchen Sie, trotz Druck, genügend Zeit für den Dialog bereit zu stellen.
- Informieren Sie in längeren Unsicherheitsphasen kontinuierlich, zeitnah, persönlich und ehrlich.

Unterstützung der Mitarbeitenden in unsicheren Situationen

Ob Unsicherheit als positive Herausforderung erlebt wird oder ob sie zu Stress, Angst und im Extremfall zu Kontrollverlust führt, ist ein schmaler Grat. So oder so bedeutet sie oft eine Belastung für Mitarbeitende:

- Seien Sie sichtbar, bekräftigen sie Gemeinsamkeiten (z.B. Werte, Vision), die Sicherheit in der Unsicherheit schaffen; Behaupten Sie aber nicht, alles im Griff zu haben.
- Ermutigen Sie Mitarbeitende neugierig zu agieren, stellen Sie dafür Spielräume zur Verfügung.

- Machen Sie es Mitarbeitenden schwer zu schweigen; ermutigen Sie die Mitarbeitenden dazu, sich einzubringen.
- Sorgen Sie dafür, dass Einschätzungen, Ideen und Fehler nicht sanktioniert werden.
- Versuchen Sie nach heissen Phasen Tempo rauszunehmen, sorgen Sie für Inseln der Erholung.
- Beziehen Sie in längeren Unsicherheitsphasen ungeplante Aufgaben, Überraschungen und den Mehraufwand für Abstimmung in die Ressourcenplanung ein.
- Fragen Sie in unsicheren Phasen bewusst nach dem Befinden Ihrer Mitarbeitenden, achten Sie dabei auf Zeichen von Angst und Erschöpfung.

Selbstsorge für Führungskräfte in unsicheren Situationen

Vorgesetzte sind in Phasen der Unsicherheit Zusatzbelastungen ausgesetzt; hier gilt es das «Kunsth Handwerk» zu meistern und trotz erheblichem Zusatzaufwand die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu pflegen:

- Vermeiden Sie, dass bei Unsicherheiten «automatisch» alle Probleme auf Ihrem Tisch landen.
- Wechseln Sie vom Prinzip «von oben nach unten» zum Modus «von aussen nach innen». Wer nahe dran ist, am meisten weiss und genügend Erfahrung hat, soll (mit-)verantwortlich agieren. Versuchen Sie die Zusatzbelastungen auf mehrere Schultern zu verteilen.
- Versuchen Sie in Ihrem Kalender Zeitfenster zu schaffen für Ungeplantes und Überraschungen.
- Geben Sie dem eigenen Befinden Raum; suchen Sie Verbündete, mit denen Sie über die eigene Unsicherheit offen und ungeschönt sprechen können.
- Schaffen Sie im Alltag kleine Inseln der Erholung, pflegen Sie Ihre Kraftquellen so gut es in unsicheren Zeiten eben geht.

ZIELE	VORGEHEN	BEISPIELE
Sicherheit durch Unsicherheitslandkarte	Quellen, Ausmass und Dynamik von Entwicklungen kontinuierlich im Auge behalten, Risikoabschätzungen	«Ich möchte, dass Mitarbeitende mit direktem Kontakt zu Kunden und Kundinnen die Situation im Auge behalten und ihre Einschätzungen unkompliziert zur Verfügung stellen; auch kleine Entwicklungen können wichtig sein...»
Sicherheit durch gemeinsame Handlungsbasis	Werte in den unsicheren Alltag bringen, Vision und gemeinsame Überzeugungen schärfen	«In diesen wilden Zeiten ist es mir besonders wichtig, dass wir im alltäglichen Handeln unsere Werte hochhalten, wenn ihr das Gefühl habt, ich halte das nicht ein, sprecht mich darauf an...»
Sicherheit durch Information	Kontinuierliche Information auf verschiedenen Kanälen; wenn immer möglich zeitnah, persönlich, ehrlich. Sagen Sie auch was Sie nicht wissen.	«Wir können heute die Konsequenzen der aktuellen Entwicklung noch nicht einschätzen. xy ist mit Hochdruck daran Alternativen zu suchen. Die nächsten Schritte werden sein..., unser Ziel ist ...»
Sicherheit durch Spielräume und Verantwortungsteilung	Bei Überraschungen bewusst Spielräume von Schlüsselpersonen erhöhen; Entscheidungen auf mehrere Schultern verteilen	«Wenn ihr das Gefühl habt, dass überraschende Anfragen sofort bearbeitet werden müssen und ihr euch sicher genug fühlt, tut das. Wir stützen eure Entscheide. Wenn nicht, bezieht schnell und unkompliziert das Team ein...»
Inhaltlich kontrovers, aber psychologisch sicher diskutieren	Mitarbeitende ermutigen, Ideen einzubringen, Fragen zu stellen, Gewohntes in Frage zu stellen, Gefässe schaffen, «üben» mit Neugier und <u>ohne</u> Abwertung zu kommunizieren	«In der aktuell unsicheren Phase ist es zentral, dass Ideen, auch ungewohnte, auf den Tisch kommen, ich garantiere und verlange von allen, dass sie dies unterstützen und wertschätzen...»
Das Befinden im Auge behalten, Erholung ermöglichen (gilt auch für die eigene Gesundheit)	Die Bedeutung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit explizit zum Thema machen; bewusst nach Belastungen/Befinden fragen	«Die letzten Tage waren für alle anspruchsvoll. Wie fühlt Ihr euch aktuell, wie sieht es mit der Energie aus, was braucht ihr...?»
Unterstützung suchen und zulassen	Vertraute Personen als Ressource nutzen; Zweifel und Unsicherheiten ungeschönt benennen	«Ehrlich gesagt habe ich keine Ahnung, wie die nächsten Wochen verlaufen werden, das belastet mich, auch in der Nacht»

Autor: Dr. Marc Wülser, geschäftsführender Partner der Wülser Inversini Organisationsberatung in Zürich, 09/2022