

## Checkliste und Tools für Führungspersonen

### Veränderungen am Arbeitsplatz: Umgang mit Unsicherheiten und Unplanbarkeiten

#### Unsicherheitscheck

- Verfügen Sie über gute Sensoren für externe und interne Quellen der Unsicherheit?
- Haben Sie eine Übersicht über das Ausmass der Unsicherheit in der Organisation?

#### Arbeitsweise, Problemlösen, Entscheiden

- Können Sie in Zeiten der Unsicherheit auf eine gemeinsame Basis vertrauen: z.B. Werte, Vision?
- Passen Sie in Phasen der Unsicherheit den Arbeitsmodus an: weniger Detailplanung, mehr Dialog?
- Kennen Sie die Schlüsselpersonen im Betrieb, die bei Unsicherheiten anpacken können?
- Übertragen Sie Entscheidungskompetenzen an Personen mit besonderer Nähe zu Problemen?
- Verfügen Ihre Mitarbeitenden über ausreichend Spielräume für den Umgang mit Ungeplantem?
- Sind Ihre Mitarbeitenden in der Lage flexibel, und auch mal unorthodox zu reagieren?
- Sind Ihre Mitarbeitenden ausreichend vernetzt, um sich unkompliziert abzustimmen?
- Gestalten Sie Veränderungsvorhaben unter Berücksichtigung der damit verbundenen Unsicherheiten (u.a. mittels Information, Kommunikation, Einbezug, Umgang mit Kontroversen)?

#### Information, Kommunikation

- Ist bei Ihnen ein in der Sache kontroverser, aber gleichzeitig vertrauensvoller Dialog möglich?
- Verfügen Sie in unsicheren Zeiten über passende Kommunikationsgefässe bzw. -möglichkeiten?
- Informieren Sie in Zeiten der Unsicherheit zeitnah, direkt, persönlich und transparent?

#### Belastungen, Ressourcen, Erholung

- Verfügen Sie über ausreichend Ressourcen (personell, zeitlich) um mit Unsicherheiten umzugehen?
- Sind Sie nahe bei den Mitarbeitenden, wissen Sie wie es Ihnen geht?
- Schauen Sie in unsicheren Phasen gut auf Ihr eigenes Wohlbefinden und Ihre Leistungsfähigkeit?
- Versuchen Sie nach heissen Phasen etwas das Tempo rauszunehmen?
- Schaffen Sie für sich und Ihre Mitarbeitende kleine Inseln der Erholung?
- Investieren Sie bewusst in die Entwicklung von Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheit (z.B. Umgang mit Mehrdeutigkeit, Kommunikation/Konflikte, Moderation, Entscheidungsverfahren, Selbstsorge)?
- Arbeiten Sie bewusst an einer Kultur des Vertrauens und der Kooperation, um in unsicheren Zeiten niederschwellig und unkompliziert agieren zu können?

## Buchempfehlungen



### Die angstfreie Organisation

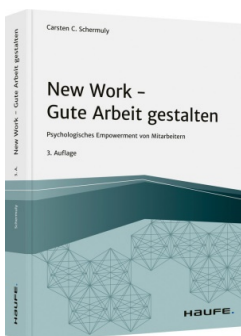
Amy C. Edmondson

München: Vahlen

ISBN: 978-3-8006-6067-4

2019

Dass Buch beschäftigt sich mit den Anforderungen an Zusammenarbeit, die in einem Umfeld von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit stattfinden. Es bietet einen Rahmen für die Schaffung psychologischer Sicherheit in Organisationen. Psychologische Sicherheit beschreibt eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeitende sicher genug fühlen, ihre Gedanken, Fragen und Bedenken hinsichtlich ihrer Arbeit zu äussern und damit ein zwischenmenschliches «Risiko» einzugehen.



### New Work – Gute Arbeit gestalten

Carsten C. Schermuly

Freiburg: Haufe-Lexware

ISBN: 978-3-648-15002-3

2021, 3. Auflage

Dass Buch beschreibt aktuelle Herausforderungen der Arbeitswelt und deren Konsequenzen für die Personalauswahl, Personalentwicklung, Führung und Organisationsentwicklung. Besonderer Schwerpunkt: Ermächtigung und Ermutigung der Mitarbeitenden zur Übernahme von Verantwortung.

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