

Kein Weg in Sicht?

Wie Sie in mehrdeutigen Situationen handlungsfähig bleiben

In der modernen (Arbeits-)Welt stehen Führungskräfte immer wieder vor Fragen, auf die es noch keine klaren Antworten gibt, und vor Herausforderungen, für die noch keine eindeutigen Lösungen gefunden wurden. In solchen Situationen sollten sie nicht panisch reagieren, sondern möglichst gelassen bleiben. Das kann man lernen und anderen auch vermitteln, um schnell wieder in den Handlungsmodus zu kommen.

Barbara Liebermeister

In der modernen Wirtschaftswelt verändert sich aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und des rasanten technischen Fortschritts sowie politischer und gesellschaftlicher Ereignisse gefühlt ständig etwas, und zwar nicht selten fundamental. Deshalb sind Führungskräfte immer häufiger mit Situationen konfrontiert, die nicht eindeutig, sondern mehrdeutig sind, was ihnen das Entscheiden und Planen erschwert, etwa weil noch nicht absehbar ist,

- wie sich der (Arbeits-, Finanz-)Markt entwickelt,
- welche technischen Problemlösungen es in naher Zukunft geben wird,
- welche strategischen Grundsatzentscheidungen der Vorstand aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen treffen wird oder
- welche Ressourcen dem Bereich künftig zur Verfügung stehen.

In einer solchen Situation, in der man als Führungskraft seine Entscheidungen oft nur auf mehr oder weniger begründete Annahmen stützen kann, wird die sogenannte Ambiguitätstoleranz – also die Fähigkeit, mit Unsicherheiten, Widersprüchen

und Unklarheiten umzugehen – zu einer erfolgsentscheidenden Kompetenz.

Eigenschaften der Ambiguitätstoleranz

Der Begriff Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Fähigkeit einer Person, Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu akzeptieren und mit ihnen umzugehen, obwohl es noch keine eindeutigen Antworten und glasklaren bzw. gesicherten Lösungen gibt. Diese Kompetenz ermöglicht es Menschen, in komplexen, dynamischen und widersprüchlichen Situationen ruhig und gelassen zu bleiben und trotz aller Unwägbarkeiten zu entscheiden und ins Handeln zu kommen.

Menschen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz reagieren in solchen Situationen seltener oder weniger schnell nervös, gestresst und überfordert als Personen, bei denen diese Kompetenz weniger stark ausgeprägt ist. Der Grund hierfür ist ihre Fähigkeit,

- die Ist-Situation aus verschiedenen Perspektiven bzw. Blickwinkeln zu betrachten,



- allein oder mit der Unterstützung anderer Personen (vorläufige) Lösungen für sich abzeichnende oder gar bereits vorhandene Probleme zu finden und
- bei Bedarf schnell und flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren.

Außerdem haben sie ein Grundvertrauen in sich selbst und die feste Überzeugung, dass sich letztlich alles zum Guten wandeln werde, weshalb sie in mehrdeutigen Situationen nicht nur die hieraus resultierenden Probleme und Gefahren, sondern auch die (eventuellen) Chancen sehen.

Ambiguitätstoleranz: eine Schlüsselkompetenz im digitalen Zeitalter

Über diese Fähigkeit bzw. Kompetenz zu verfügen, wird für Führungskräfte heute immer wichtiger, da sich die betrieblichen Erfordernisse und beruflichen Anforderungen sowie die Art und Weise, wie wir arbeiten (und leben), oft grundlegend verändern. Diese Veränderungen gehen stets mit Unsicherheiten einher, die auch die traditionellen Strukturen und Prozesse sowie Problemlösungen in den Unternehmen infrage stellen. Dies sei an drei Beispielen illustriert:

Agile Arbeitsmethoden und digitale Transformation

In vielen Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen ersetzen heute agile Arbeitsmethoden die traditionellen Hierarchien und starren Prozesse. Diese Flexibilität führt auch zu Unsicherheit, da die Rollen und Verantwortlichkeiten nicht immer klar definiert sind. Führungskräfte müssen in der Lage sein, mit dieser Unklarheit umzugehen und ihre Teams durch den Wandel zu führen, ohne sich von der Ambiguität verunsichern zu lassen.

Künstliche Intelligenz und Automatisierung

Der verstärkte Einsatz von KI und Automatisierungstechnologien wirft zahlreiche Fragen über die Zukunft der Arbeit und die Rolle der Menschen in der Wirtschaft auf. Die Antworten auf diese Fragen sind oft vage, wenn nicht sogar widersprüchlich. Führungskräfte müssen in der Lage sein, mit solchen Unsicherheiten zu leben und ihre Teams darauf vorzubereiten, in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt beruflich erfolgreich zu sein.

Globalisierung und kulturelle Diversität

Aufgrund der immer stärkeren globalen Vernetzung gibt es in den Unternehmen vermehrt Arbeits- und Projektteams, die aus Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen bestehen. Unterschiedliche Wertvorstellungen, Kommunikati-



onsstile und Erwartungen führen jedoch oft auch zu Missverständnissen und Unsicherheiten, die nicht selten die Zusammenarbeit erschweren. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Ambiguitätstoleranz sehen in der Diversität jedoch trotzdem primär die Chance, neue, kreativere Lösungen zu finden.

Tipps für Führungskräfte im Umgang mit Ambiguität

Die erfreuliche Nachricht für Sie als Führungskraft ist: Ambiguitätstoleranz ist eine Fähigkeit, die man entwickeln und bei sich selbst und anderen Personen stärken kann. Wenn Sie in mehrdeutigen Situationen Entscheidungen treffen und Ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung geben müssen, sollten Sie folgende Handlungsstrategien anwenden:

Akzeptanz von Unsicherheit

Der erste Schritt zu einem zielführenden Umgang mit Ambiguität ist, die Unsicherheit zu erkennen und auszuhalten. Akzeptieren Sie als Führungskraft, dass nicht alle Fragen sofort (ein für alle Mal) geklärt werden können, und erzwingen Sie nicht (um Tatkraft zu zeigen) vorschnell irgendwelche Antworten oder Lösungen. Diese Akzeptanz schafft den erforderlichen Raum für kreative und innovative Lösungsansätze.

Kritisches Denken und Perspektivenvielfalt fördern

Als Führungskraft sollten Sie verschiedene Perspektiven in die Entscheidungsprozesse einbeziehen und Ihre Teams ermutigen, kritisch und abseits der tradierten Wege zu denken. Durch den Austausch unterschiedlicher Meinungen und Ideen können komplexe und diffuse Probleme besser verstanden und kreativere Lösungen entwickelt werden.

Kommunikation und Transparenz

In mehrdeutigen Situationen ist eine offene und transparente Kommunikation wichtig. Sprechen Sie als Führungskraft – soweit dies aufgrund Ihrer Position und Funktion in der Organisation möglich ist – bestehende Unsicherheiten ehrlich an und geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Fragen zu

stellen und ihre Sichtweisen sowie Bedenken zu äußern. Diese Offenheit fördert das Vertrauen und stärkt den Teamgeist.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Die Bereitschaft, sich flexibel neuen Gegebenheiten anzupassen, ist eine Schlüsselkompetenz im Umgang mit Ambiguität. Seien Sie als Führungskraft bereit, sofern nötig, Ihre bisherigen Pläne über Bord zu werfen, um die angestrebten übergeordneten Ziele zu erreichen. Erklären Sie den Kurswechsel Ihren Mitarbeitern. Dann erachten diese Ihre Flexibilität nicht als Schwäche, sondern als eine nötige Reaktion auf die Rahmenbedingungen.

Mentale Resilienz stärken

Ambiguität bewirkt oft Stress. Deshalb sollten Sie als Führungskraft Techniken zur Stressbewältigung und Förderung der mentalen Resilienz beherrschen und anwenden, um auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Führen Sie zum Beispiel sich und Ihren Mitarbeitern immer wieder vor Augen, welche Probleme Sie selbst bzw. Ihre Mitarbeiter schon gelöst haben.

Die Ambiguitätstoleranz gezielt fördern und erhöhen

Solche sogenannten *mastery experiences* fördern außer der Selbstwirksamkeit einer Person auch deren Ambiguitätstoleranz, da aus ihnen das Vertrauen erwächst, „Irgendwie werde ich das schon schaffen, auch wenn ich noch nicht weiß wie“. Entsprechendes gilt für Teams.

Fördern Sie deshalb bei Ihrer Personalführung und -entwicklung gezielt die Selbstwirksamkeit und Ambiguitätstoleranz von Mitarbeitern und Teams, die das entsprechende Entwicklungspotenzial dazu haben. Wie? Ganz einfach, indem Sie ihnen immer wieder Aufgaben stellen, bei denen sie zunächst denken, „Daran könnte ich bzw. könnten wir scheitern ...“ (und ihnen dann im Bedarfsfall die erforderliche fachliche und emotionale Unterstützung gewähren). Hierdurch schubsen Sie Ihre Mitarbeiter sozusagen in eine Lernspirale, die dazu führt, dass aus ihnen Persönlichkeiten werden, die über die Kompetenzen verfügen, die gute Mitarbeiter in der modernen Arbeitswelt zunehmend brauchen.

Barbara Liebermeister



Managementberaterin und Vortragsrednerin. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden (www.ifidz.de). Sie ist u. a. Autorin des Buchs *Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt*. Sie betreibt zudem die Podcasts *Digital ist egal ... Was zählt bist DU!* und *Business Secrets: Warum Frauen geliked werden und Männern gefolgt wird!*

Anzeige

Die **MEDIATION**

ALS APP

LADEN SIE SICH JETZT DIE APP HERUNTER UND LESEN SIE DIE AUSGABE Q3 2024 KOSTENFREI ONLINE

- ✓ Alle Ausgaben online und jederzeit verfügbar
- ✓ Zeitschriftenarchiv mit Volltextsuche für Premium-Abonnenten für 64,20€/Jahr
- ✓ Auch mit Print-Abonnement koppelbar für nur 1€ Aufpreis pro Heft

GET IT ON
Google Play

Available on the
App Store