

Mit Veränderungen umgehen

Entscheidungen in Zeiten der Unsicherheit treffen

Wir leben in einer Zeit grosser Veränderungen, welche Unsicherheit und Angst auslösen können. Gleichzeitig brauchen Unternehmen gerade jetzt kluge und gute Entscheidungen, um die Veränderungen wirkungsvoll zu nutzen. Dafür gilt es drei wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Von Katharina Chicherio

Um kluge und gute Entscheidungen zu treffen, sind nicht nur kognitive Fähigkeiten wichtig, sondern auch eine Stimmungslage, die frei von Stress und Angst ist. Entscheidungen sind zwar grundsätzlich mit Unsicherheit verbunden, doch gerade in Zeiten grosser Veränderungen können weniger Erfahrungswerte aus der Vergangenheit hinzugezogen werden, und die Veränderungen gehen oft mit grossen Verlusten einher. Entscheidungen zu treffen, braucht unter diesen Umständen eine hohe Motivation und viel Mut.

Emotionen im Veränderungsprozess

Menschen reagieren unterschiedlich auf Veränderungen, welche sie nicht selbst ausgelöst haben. Im Kern durchlaufen sie dabei jedoch denselben emotionalen Veränderungsprozess, entlang einer Change-Kurve mit sieben Phasen. Diese Change-Kurve basiert auf den fünf Phasen der Trauer von Elisabeth Kübler-Ross und wurde für die Unternehmenspraxis weiterentwickelt.

Im Tal der Tränen fühlen sich Menschen oft desillusioniert, unsicher und erschöpft. Trauer, Ängste, Sorgen und Zweifel können aufkommen. Dieser emotionale Stress kann unser Handeln immens beeinflussen. Zwar gelangen uns Routineaufgaben noch gut. Doch das Lösen komplexer Probleme und das Treffen schwieriger Entscheidungen sind nur noch eingeschränkt möglich. Wir nehmen eine kurzfristige Perspektive ein, und nur das Naheliegende wird erledigt oder entschieden. Im Extremfall handeln

Menschen ziellos, treffen irrationale oder gar keine Entscheidungen mehr.

1. Die Vergangenheit loslassen

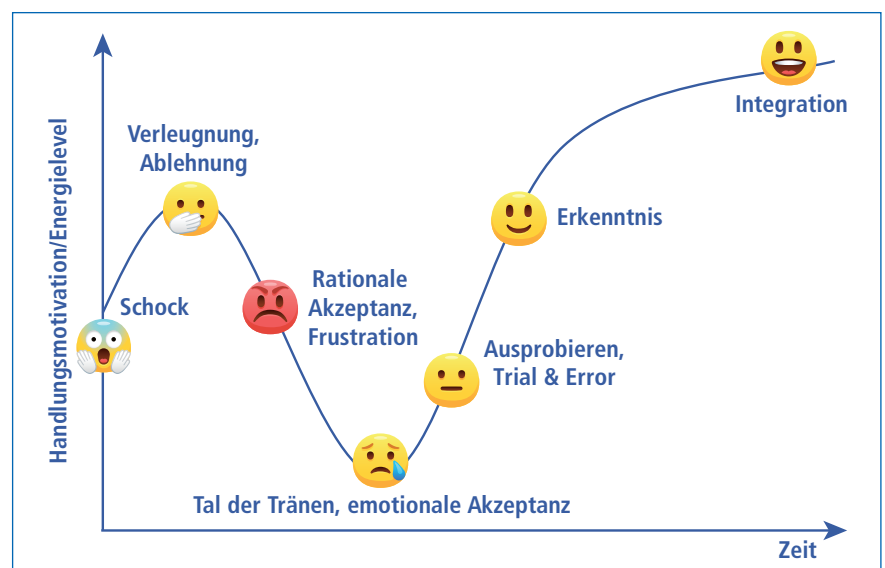
Wichtig ist die Erkenntnis, dass Motivation und Mut erst wieder in der fünften Phase des Veränderungsprozesses aufkommen, nachdem das Tal der Tränen überwunden ist. Das Entscheidende ist, dass die Veränderung nach diesem Wendepunkt nicht nur rational verstanden, sondern auch emotional akzeptiert ist. Erst dann, wenn wir bereit sind, von Vertrautem und Wertvollem loszulassen, können wir auch schwierige Entscheidungen treffen.

Praxistipp: Wir können die Vergangenheit nur loslassen, wenn wir die wahrgenommenen Verluste ausreichend betrauern. Trauer ist somit eine positive Emotion, und doch wird ihr im Unternehmenskon-

text viel zu wenig Gewicht gegeben. Die Kosten unbewältigter Trauer sind beträchtlich. Widerstehen Sie deshalb der Verführung, zur Normalität zurückkehren zu wollen. Schaffen Sie sich ausreichend Zeit, hören Sie Ihren Mitarbeitenden zu, nehmen Sie deren Bedürfnisse wahr und zeigen Sie Mitgefühl. Gehen Sie zudem mit einem der Realität angepassten Optimismus, Hoffnung und Inspiration voran.

2. Glasklare Ziele setzen

Je mehr es uns gelingt, von der Vergangenheit loszulassen, desto mehr sind wir bereit, uns auf Neues einzulassen. Wir verlassen immer öfter das Tal der Tränen und erkunden die neue Realität. Wir probieren aus und machen erste Erfahrungen, dass wir mit der neuen Situation zurechtkommen. Dies ist die kreativste Phase im Veränderungsprozess, welche sehr viel Mut



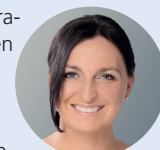
Change-Kurve in Anlehnung an Kübler-Ross (1969)

BGM ist nicht nur Sport – es ist Spitzensport!

Die Tage werden immer länger, die Sonnenstunden locken Tausende Menschen nach draussen. Egal, ob es die nigelnagelneuen Laufschuhe, das vollgefederte E-Bike oder das funkelnde Cabriolet sind. Bevor wir durchstarten, wird alles auf den kleinstmöglichen Rollwiderstand geprüft oder den richtigen Motoren sound gecheckt. Wie sieht es aber mit der ausführenden Person aus? Sind wir auf die Challenge bestmöglich vorbereitet? Haben wir die neusten Technologien für unsere Vorbereitung gewählt oder vertrauen wir noch auf die von früher überlieferten Ratschläge? So à la «das war schon früher so und daran ändern wir auch nichts!». Dabei laufen wir aber einerseits Gefahr, dass uns der Technologievorsprung überfordert und völlig aus der Bahn bringt oder wir diesen Vorsprung nicht auf die Strasse bringen und mit viel Getöse untergehen.

Die richtige Herangehensweise ist auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement matchentscheidend. Vor allem heute, wo die Auswirkungen von Corona auch geeignete Massnahmen für die Stressprävention im Homeoffice verlangen. Die Frage, ob die Organisation dafür eine geeignete Strategie hat, wird meist mit «klar, wir bieten unseren Mitarbeitenden ganz viele Sportmöglichkeiten an» beantwortet. Auch wir finden Sport besonders wichtig für gesunde und leistungsfähige Mitarbeitende. Aber es ist bei Weitem nicht alles! Doch dafür braucht es immer auch einen Lernprozess der Entscheider. Dafür lassen wir die Chefs kurzerhand zu Spitzensportlern werden. Mit der Messung der Herzraten-Variabilität, kurz HRV, über zwei Arbeitstage und einen freien Tag, werden Arbeitszeit, Sport, Freizeit und Schlaf analysiert. Denn die Vettels, Federers und wie sie alle heissen, haben schnell gelernt, dass nicht nur physisches Training notwendig ist, um lange Spitzenleistungen erbringen zu können. Erst der gesamtheitliche Blick auf den Umgang mit den eigenen Ressourcen lässt Champions bestehen. Nach dieser Selbsterfahrung wissen weitsichtige Führungskräfte genau, dass BGM mehr als Sportangebote ist. Dank diesem Blick werden nicht nur die Mitarbeitenden zu Erfolgsgaranten, sondern die Firma wird zur BGM-Erfolgsstory.

Diana Martinelli ist CEO und Beraterin bei DI MIND, dem Spezialisten für Prävention, Coaching, Sport und Emotionen. Als wichtiger Partner für die persönliche sowie die betriebliche Gesundheitsprävention, schärft DI MIND den Blick für eine gesamtheitliche Betrachtungsweise (www.dimind.ch).



braucht. Emotional sind wir nun wieder bereit, schwierige Entscheidungen zu treffen. Denn in dieser Phase beschäftigen wir uns weniger mit Problemen, sondern sind motiviert, Lösungen zu finden.

Bevor wir uns jedoch voller Optimismus und Motivation in die Entscheidungsfindung stürzen, ist es sehr wichtig, sich das Ziel der Entscheidungsfindung glasklar bewusst zu machen. Wir brauchen diese geistige Klarheit, um aus den vielen Entscheidungsoptionen die beste Wahl zu treffen.

Praxistipp: Glasklare Ziele definieren Sie am leichtesten mit dem sogenannten «SMART-Modell». So stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert sind. Halten Sie diese Ziele schriftlich fest und erarbeiten Sie die verschiedenen Optionen zur Zielerreichung. Oft erscheinen uns die Optionen gleichwertig und lediglich anders gewichtet hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken. Stellen Sie sich in diesen Entscheidungsmomenten die zielführende Frage: «Welche Option entspricht mehr dem, was ich erreichen will?» Verzichten Sie auf die unnütze Frage: «Welche Option ist die bessere Entscheidung?»

3. Kopf und Bauch miteinbeziehen

Es ist eine weitverbreitete, jedoch falsche Annahme, dass gute Führungskräfte viele und schnelle Entscheidungen treffen. Wirklich gute Führungskräfte treffen wenige und wohlüberlegte Entscheidungen. Sie überprüfen ihre Annahmen in kürzesten Abständen, um schnellstmögliche Korrekturen vornehmen zu können. Denn sie wissen, dass die Korrektur einer langfristigen falschen Entscheidung viel mehr Ressourcen in Anspruch nimmt als der aufwendigste Entscheidungsprozess. Bereits Bertolt Brecht sagte einmal: «Wer A sagt, muss nicht B sagen. Er kann auch erkennen, dass A falsch war.»

Souveräne Führungskräfte trotzen der Verführung, sich im Ruhm ihrer Intuition zu sonnen. Sie sind sich bewusst, dass das eigene Bauchgefühl genauso gut falsch wie richtig sein kann und sie sich nicht darauf verlassen dürfen. Erst dann, wenn sie alle Informationen gesammelt haben

und die weitere rationale Analyse keinen zusätzlichen Nutzen mehr bringt, setzen sie ihre Intuition ein.

Praxistipp: Starten Sie Ihren Entscheidungsprozess stets mit einer rationalen Analyse, welche sowohl die Chancen als auch die Risiken Ihrer Entscheidung beinhaltet. Erstellen Sie zudem Annahmen über Ihre gewünschten Ergebnisse und überprüfen Sie diese in möglichst kurzen Abständen. Damit reduzieren Sie das Risiko Ihrer Entscheidung und können diese bei Bedarf anpassen.

Am Ende des Entscheidungsprozesses ist es nützlich, zu überprüfen, welche Emotionen die verschiedenen Optionen auslösen. Stellen Sie sich für jede Option die folgenden drei Szenarien vor Ihrem inneren Auge vor: den schlechtesten Fall, den besten Fall und einen möglichst realistischen Ausgang. Beantworten Sie sich anschliessend die folgenden Fragen:

- «Welche Option würde mich – wenn alles bestmöglich läuft – mehr freuen?»
- «Wenn es schiefläuft: Mit welchem Worst-Case-Szenario könnte ich besser umgehen?»
- «Wenn ich den realistischen Fall annehme: Welche Option reizt mich mehr?»

Wenn alle diese Erfolgsfaktoren sorgfältig umgesetzt wurden, will man entscheiden, und man kann es auch, weil man alles getan hat, um zu einer Entscheidung zu gelangen. Das braucht Mut, und das ist gut so. Denn an mutigen Entscheidungen können wir wachsen und schöpfen daraus Kraft für die nächsten Entscheidungen.

Quellen

De Smet, A., Tegelberg, L., Theunissen, R., & Vogel, T. (2020). *Overcoming pandemic fatigue: How to reenergize organizations for the long run*. Abgerufen am 3. April 2021 von mckinsey.com

Grolimund, F. (2017). *Psychologische Beratung und Coaching. Lehr- und Praxisbuch für Einsteiger* (2. unveränderte Aufl.). Bern: Hogrefe Verlag.

Kübler-Ross E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Routledge.

Malik, F. (1995). *Die wirksame Entscheidung*. Malik on Management, Nr. 11/95.



Katharina Chicherio ist Geschäftsführerin der Celozentrum Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Betriebswirtschaft (MSc), Coaching (Dipl.) und Psychologie (BSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, gibt Impulsreferate und Seminare.