

# ldung



## Sicherheit in Zeiten der Unsicherheit

**Nervosität ist ansteckend, Unsicherheit ein fast pandemischer Virus im und abseits des Arbeitsalltags. Was kann man dagegen tun?**

Von **Klaus Höfler**

**E**in wackeliges Selbstbewusstsein ist nie gut, besonders unpassend ist es aber vor wichtigen Ereignissen – die österreichischen Skifahrer und -innen können in diesem WM-Winter ein vielstimmiges Lied davon singen. Unsicherheit ist aber auch auf Arbeitsplätzen abseits von Pisten kein angenehmer Zeitbegleiter.

Im Personalmanagement hat sich diesbezüglich ein Akronym etabliert, das diesen Zustand der Dauerunruhe zusammenfasst und beschreibt: VUKA beziehungsweise im Englischen VUCA.

Die vier Buchstaben stehen als Abkürzung für Volatilität (engl. Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Ambiguität (Ambiguity). Sie beschreiben im ursprünglichen Sinn Rahmenbedingungen und Herausforderungen, denen Unternehmen im Zuge der Digitalisierung ausgesetzt sind. Beschrieben werden damit die Schwankungen und die Schnellebigkeit des Alltags, die damit erschwerte Vorhersagbarkeit von relevanten Ereignissen, die Vielfalt von Einflussfaktoren, die in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander wirken sowie die Mehrdeutigkeit und teilweise Widersprüchlichkeit,



**Patrizia Tonin, Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching** TOM POE PHOTOGRAPHY; ADOBE STOCK

**AUFSTEIGER DER WOCHE**

**Bettina Pauschenwein (30)** ist die neue Bundesvorsitzende der „Jungen Wirtschaft“ (JW). Die Geschäftsführerin von „Pauschenwein Creatives Wohnen GmbH“ (rund 20 Beschäftigte; Firmensitz in Wiesen) war bis Ende 2021 JW-Landesvorsitzende im Burgenland und ist seit Anfang 2022 im Bundesvorstand vertreten. Pauschenwein hat die HTL in Mödling (Innenraumgestaltung/ Möbelbau) absolviert und war 2013 die jüngste Tischlermeisterin im Burgenland. JW/ANNA RAUCHENBERGER



die den Arbeitsalltag dominieren und eine Orientierung maßgeblich erschweren. Ursache und Wirkung von Entscheidungen sind kaum mehr nachzuvollziehen, Lethargie und Fatalismus, Ignoranz und Widerstand die Folgen, das Stolpern auf der Karriereleiter oder Einfädeln im Slalomkurs eine logische Konsequenz.

**Wie im Sport** die Trainer sind im Beruf in solchen Situationen Führungskräfte besonders gefordert. Denn von jemandem trainiert oder geführt zu werden, dessen Hauptmerkmal von Unsicherheit ausgelöste Unberechenbarkeit ist, macht Athletinnen wie Mitarbeiter verrückt. Und zieht meist weitere Leistungsbeeinträchtigungen nach sich. Je unsicherer also die Zeiten, desto mehr Druck lastet auf Leitfiguren, sollen sie doch Vertrauen, Stabilität und Orientierung vermitteln. Wie das sicher nicht funktioniert?

In dem man Koordination mit Kontrolle verwechselt – und noch mehr Reportings verlangt, die Formularflut vergrößert, Bewertungskriterien verändert. So wird maximal ein vermeintliches Gefühl von Sicherheit erzeugt, das gegenseitige Vertrauen aber wird nicht gestärkt. Vielmehr braucht es eine offene,

wertschätzende Kommunikation ohne „wenn“ und „aber“. Diese zwei kleinen Wörter haben nämlich eine große Wirkung, wenn es darum geht, klare Aussagen zu torpedieren: „Ich verstehe das, aber ...“ – mit derartigen Beschwichtigungsmotivformeln ist niemandem geholfen.

Allgemein hilft als Mittel gegen die eigene Unsicherheit, sie anzunehmen. „Wir müssen akzeptieren, dass wir nicht alles kontrollieren können und lernen, dass Unsicherheit und Zustände des Zweifels als Anlass fürs Lernen begriffen werden“, erinnert Patrizia Tonin von der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching. Was also tun?

Tonin rät zu „Vorbereitung statt Planung“. Ein feiner Unterschied. Denn die großen Herausforderungen seien selten planbar. Um sich aber auch durch ein unvermitteltes Auftreten von Unwägbarkeiten nicht aus der Bahn werfen zu lassen, hilft eine gute Vorbereitung auf das Eventuelle. Tonin: „Es hilft schon, eine Meinung von außen zu hören, um eine andere Perspektive einzunehmen.“ Was das bringt? Dadurch könne man die Situation oft besser neu bewerten und sich auf die Aspekte fokussieren, auf die man Einfluss hat. Ebenfalls auf der men-

talen Ebene begegnen sollte man den Zweifeln. Denn wenn negative Gedanken erst einmal die Oberhand gewonnen haben, ist es oft schwer, aus dieser Spirale auszubrechen. Die Verunsicherung steigt. Umgekehrt gilt es aber, sich diese Gedanken auch nicht zu verbieten, da man sie damit nur verstärkt. Was hilft?

„Kommt ein Grübelgedanke, tröstet man ihn auf eine spätere, fixe, aber limitierte Grübelzeit, um sich im Hier und Jetzt konstruktiven Gedanken und Tätigkeiten zu widmen“, lautet Tonins entsprechende Handlungsanleitung. Führungskräfte wie Trainer können diesen Prozess durch Handlungen und Formulierungen unterstützen und den Einzelnen, aber auch das gesamte Team motivieren und Halt geben. Es geht dabei darum, ehrliches Interesse zu zeigen, Angst zu nehmen und durch deutliche Aussagen Perspektiven sichtbar zu machen. Denn es ist eine so plattitudenhafte wie wahre Erkenntnis, dass das einzig Sichere in Bezug auf die Zukunft die Unsicherheit bleibt. Belastbare Prognosen werden angesichts der allgemeinen Dynamik fast unmöglich. Stabilität bleibt eine Illusion, das Festhalten an ihr eine vergebliche Kraftanstrengung.



**Neu im Vorstand: Alfred Kober und Wolfgang Ules**

Die Security Kapitalanlage AG hat mit **Alfred Kober** und **Wolfgang Ules** ihren Vorstand erweitert. Beide haben bereits langjährige Erfahrung im Grawe-Konzern und bilden gemeinsam mit dem Vorstandsvorsitzenden **Peter Ladreiter** sowie **Stefan Winkler** den nun vierköpfigen Vorstand der Security KAG. Mit der Aufstockung des Führungsgremiums werde dem Wachstum Rechnung getragen – so wird mittlerweile ein Fondsvermögen von knapp sieben Milliarden Euro verwaltet. SKAG