

Wie wir laufend Unsicherheit kreieren – ohne es zu merken

Kaum etwas verhindert höhere Leistung und Erfolg mehr als Unklarheit im Leadership. Wie können Sie als Führungsperson gezielt mehr Klarheit generieren, Unsicherheiten abbauen und dadurch die Leistung deutlich steigern?

VON VOLKMAR VÖLZKE

Das Leadership-Teammeeting lief diesmal wieder reibungslos. Die Punkte wurden nacheinander abgehandelt, es gab nur wenig Diskussion und selbst der schwierigste Punkt – eine Produktionsverlagerung aus Kostengründen – wurde endlich entschieden. Der Geschäftsführer hat ein gutes Gefühl. «Es ist klasse, wie unser Team zusammenspannt», denkt er sich.

Einige Tage später folgt das Erwachen: Sein Bereichsleiter, der für die Produktionsverlagerung zuständig wäre, hat ein E-Mail an sein Führungsteam geschickt, das die Beschlüsse ganz anders erklärt und wichtige Fakten auslässt. Die Produktionsverlagerung wird dort als eine Möglichkeit beschrieben, über die man gemeinsam diskutieren wolle. «Moment mal,» denkt sich der Geschäftsführer, «das hatten wir doch bereits klar beschlossen!»

Und auch die beschlossene Umsetzung eines anderen wichtigen Themas geht nicht voran, obwohl es doch «ganz klar» beim letzten Mal entschieden wurde.

Immer wieder: Unklarheit

Kommt Ihnen eine solche Situation bekannt vor? Ich jedenfalls sehe das so und in anderer Form immer wieder: Das, was «eigentlich» klar war, wurde missverstanden, uminterpretiert, nicht umgesetzt,

Autor

Volkmar Völzke ist Erfolgsmaximierer. Buchautor. Berater. Coach. Speaker.

> www.volkmarvoelzke.ch

falsch kommuniziert und so weiter. Die häufigste Ursache: Unklarheit.

Wir sind im Leben und Beruf laufend umgeben von Unklarheit. Die Folgen leuchten jedem ein:

- **Verwirrung:** Die Leute wissen nicht, was am wichtigsten ist und was erwartet wird.
- **Verschwendung:** Zeit und andere Ressourcen werden nicht optimal eingesetzt.
- **Verzettelung:** Wir kommen nicht schnell genug voran und landen in Sackgassen.

Um es ganz deutlich zu sagen: Unklarheit ist aus meiner Erfahrung eine der wichtigsten Ursachen, warum Personen, Teams und ganze Unternehmen nicht ihre Potenziale ausschöpfen. Warum? Ohne Klarheit kein Fokus. Ohne Fokus kein nachhaltiger Erfolg.

Probleme in drei Bereichen

Unklarheit führt in Unternehmen vor allem in diesen drei Bereichen zu Problemen:

- **Strategische Unklarheit.** Eine der wichtigsten Aufgaben einer Strategie ist es, eine klare Richtung vorzugeben und die Kräfte entsprechend zu bündeln, um die strategischen Ziele zu erreichen. Dazu brauchen wir Klarheit, und zwar vor allem bei diesen drei Themen: Wir brauchen eine absolut klare Vision, wo wir genau hinwollen. Dann brauchen wir Klarheit über den Weg dorthin und Klarheit darüber, wie die Leute im Unternehmen künftig anders denken und sich verhalten müssen, um die Vision zu erreichen, also Klarheit über unsere künftige Identität.
- **Operative Unklarheit.** In diesem Bereich äussert sich Unklarheit vor allem darin, dass Entscheidungen nicht eindeutig oder gar nicht getroffen werden. Und

selbst wenn diese Entscheidungen scheinbar klar sind, werden Sie zu häufig nicht termingerecht umgesetzt. Bei der Umsetzung entstehen durch Unklarheit wiederum starke Reibungsverluste.

- **Leadership-Unklarheit.** Die stärksten Folgen mangelnder Klarheit treten meist bei der Mannschaft zutage. Wenn Leute frustriert sind, liegt das häufig an Unklarheit (das können Sie auch bei sich selbst in Alltagssituationen beobachten, beispielsweise wenn der Zug verspätet ist und Sie nicht wissen, warum und wie lange). Fehlender Mut oder gar Angst sind ebenso Folgen mangelnder Klarheit, genauso wie der Umstand, dass manchmal ganze Abteilungen gegeneinander arbeiten.

Was ist überhaupt Klarheit?

Nun, die beste Definition ist ganz einfach: Klarheit ist die Abwesenheit von Unklarheit. Das heisst, der natürliche Zustand ist Klarheit. Dieser Zustand wird gewissermassen durch Unklarheit «verschmutzt» – so wie klares Wasser durch Schwebeteilchen. Diese «Verschmutzung» verursachen wir meist selbst, und zwar im wesentlichen durch drei Verhaltensweisen:

1. **Unterschätzung des Problems.** Viele Leader sind sich gar nicht über die Bedeutung der Klarheit bewusst. Sie glauben, die Entscheidung «wird schon irgendwie klar gewesen sein» und machen sich deshalb nicht die Mühe, wirkliche Klarheit bei allen Beteiligten zu schaffen.
2. **Ich-Bezogenheit.** Wenn für uns etwas klar ist, muss es das noch längst nicht für alle sein. Intellektuell ist das den meisten bekannt, emotional tapen wir aber immer wieder in diese Falle. Klarheit entsteht immer in uns selbst, nicht durch das «Anordnen» von aussen.



Wenn klar ist, dass alles unklar ist:
Ein häufiges Problem in der Führung.

© UNSPLASH.COM

3. Aktionismus. Oft glauben wir, durch starken Aktionismus fehlende Klarheit zu kompensieren. Das ist fast immer ein Trugschluss, der uns nur noch weiter in den Dschungel der Unklarheit hineinführt. Das ist übrigens nicht zu verwechseln mit einem hohen Momentum in eine klare Richtung, durch das wir sehr wohl häufig Klarheit schaffen können.

So verringern Sie Unklarheit

Kommen wir nun dazu, was Sie als Führungsperson tun können, um Unklarheit zu verringern und dadurch den Erfolg nachhaltig zu steigern.

Der erste Schritt ist, wie fast immer, sich das Problem überhaupt voll bewusst zu machen und die Thematik in der Bedeutung nach vorne zu rücken. Ich empfehle, dass sich das Top-Leadership-Team

ganz klar (!) dazu bekennt, ab sofort jegliche Unklarheit zu vermeiden und zu bekämpfen.

Als Nächstes sollten Sie Klarheit – am besten in Kombination mit Einfachheit – zu einem grundlegenden Prinzip im Leadership machen. Das heisst, Sie sollten beispielsweise in jeder Entscheidungssituation fragen, wie klar und einfach verständlich die Situation, die Optionen und die Entscheidungskriterien für alle sind. Oder Sie fragen bei der Planung der Umsetzung immer, inwieweit die Schritte, Verantwortlichkeiten und Termine allen absolut klar sind. Eine bekannte Übung dazu ist, andere das gerade Beschlossene in ihren Worten beschreiben zu lassen.

Ein dritter Pfeiler für mehr Klarheit ist das Ändern von Kommunikationsmustern auf allen Kanälen. E-Mails, persönliche

Gespräche und alle anderen Kanäle sind voll von unklaren Aussagen. Das müssen Sie einerseits für sich selber verbessern und andererseits andere darin schulen. Ich finde es immer wieder bemerkenswert, wie viel Zeit und Energie durch unklare Kommunikation verschwendet wird. Das ist ein eigenes Riesenthema, doch hier ein kleiner Tipp: Jede Führungsperson sollte in der Lage sein, in maximal drei Minuten in einem kurzen Video die wichtigsten Ziele und Schwerpunkte des nächsten Quartals klar und einfach für alle zu erklären. Ich sehe kaum jemanden, der das auf Anhieb schafft.

Achtung: Stolperfallen!

Es gibt übrigens einige wichtige Fallen auf dem Weg zu grösster Klarheit. Alte Gewohnheiten sind eine davon, genauso wie das angebliche «Ich habe keine Zeit» und auch persönliche Interessen einzelner, Klarheit zu verhindern (manche Jobs bestehen nur, weil man keine Klarheit schafft). Seien Sie sich also bewusst, dass es Durchhaltevermögen und laufende Übung braucht, um Klarheit im Team und im Unternehmen zu schaffen und Unsicherheiten zu vermeiden.

Fazit: Mit gesteigerter Klarheit haben Sie einen der grössten Hebel in der Hand, die Motivation und Leistungsfähigkeit im Unternehmen nachhaltig zu steigern. Jetzt brauchen Sie nur noch ein klares Bekenntnis dazu.

ANZEIGE

Behalte die Kontrolle über deine Zukunft. Mit der richtigen Ausbildung.

Lerne im **CAS Controlling für Führungskräfte HWZ**,
mit dem Finanzteam auf Augenhöhe zu kommunizieren:
fh-hwz.ch/cascfk

ACCOUNTING &
CONTROLLING

HWZ