

Handout zum Podcast Nr. 5

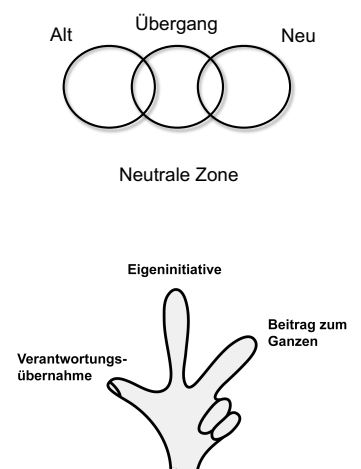
Spannungsfeld Eigenverantwortung - Vorgaben/Regeln beim Hochfahren

1. Logik Runter- und Hochfahren

- *Runterfahren*: Top down, direktiv, Anordnung, Vorgaben, Regeln, Zeitdruck, ausserordentliche Situation. Zentral zu regeln nötig und möglich. Vieles ist für alle gleich.
- *Hochfahren*: Regeln lockern. Situativ unterschiedlich; Spielräume vorhanden. Eigenverantwortung und Eigeninitiative nötig. Dezentrale Intelligenz und Praxisnähe: wie funktioniert es in der konkreten Praxis? Zentrale Steuerung nicht möglich.

2. Generelles Thema in Übergängen

- Neutrale Zone: Altes gilt nicht mehr, Neues noch nicht da
- Zwei gegenläufige Themen:
 1. *Unsicherheit, Unklarheit, wackeliger Boden*. Angst, Fehler zu machen, Orientierung nach oben, ja nicht anecken, warten, ja nichts falsch machen wollen.
 2. *Übergang als Phase des höchsten Gestaltungsspielraums*. Phase der Neuorientierung, Neudefinition; Reich der Möglichkeiten. Unternehmensgeist = zentrale Kraft für das Vorankommen: *Verantwortungsübernahme*: Selbständig entscheiden, Handlungsspielräume nützen, Lösungen suchen. *Eigeninitiative*: Von sich aus aktiv werden, Ideen einbringen, Initiative ergreifen, neue Wege gehen, sich mutig an Grenzen bewegen → Optimal den vorhandenen Rahmen ausnützen. *Mut*, maximale Kreativität zu entwickeln.



- Mehrfache Führungsherausforderung:
 1. Mitarbeiter möglichst gut durch die Neutrale Zone führen.
 2. Gelegenheit für Innovation und Kreativität nützen. Ausprobieren, Empowerment.
 3. Corona-spezifisch: Hochfahren, lockern unter dem ständigen Risiko des Rückfallens

Braucht: Möglichst stabiler Boden, angstfreier Raum, psychologische Sicherheit, Vertrauen

3. Drei Spannungsfelder

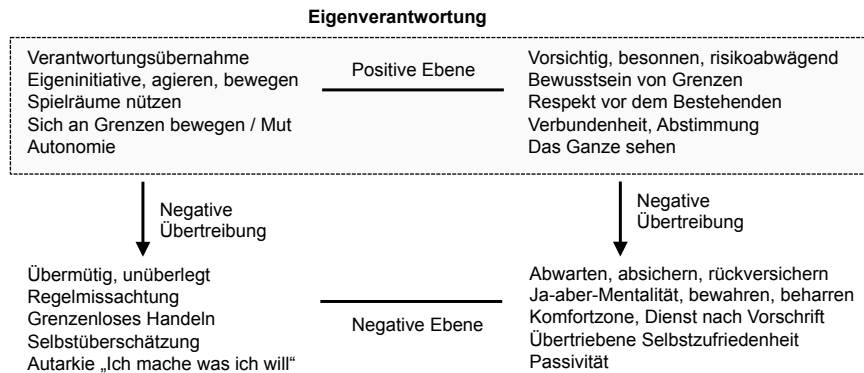
Spannungsfeld 1: Rahmen/Vorgaben - Eigenverantwortung

- Regelwerk: Geht beim Runterfahren voraus. Hinkt beim Hochfahren oft hinterher.
- Runterfahren: Oft *ein* dominantes Ziel – beim Hochfahren: Zielkonflikte = die Normalität.
- → Klarheit wichtig: Wo ist Spielraum vorhanden? Wo nicht? Was ist absolut? Was nicht?
- Kunst, sich in der Grauzone zu bewegen, statt nur das zu tun, was ausdrücklich erlaubt ist.

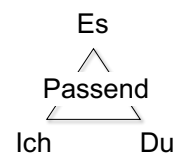
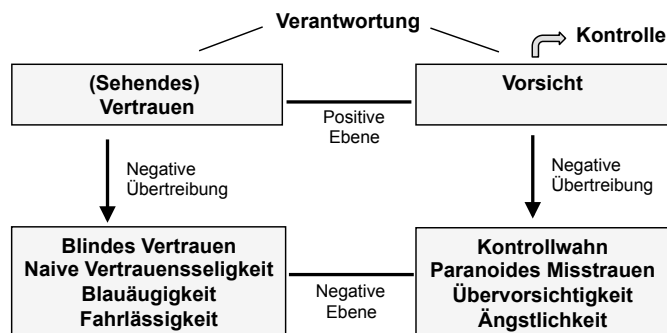


Spannungsfeld 2: Jeder macht was er will

- Autonomie und Verbundenheit; nicht: Autarkie – nicht machen was ich will.
- → Abstimmung, Verbunden bleiben; teamintern und teamübergreifend
- Erkennen, wo ich mich abstimmen muss und wo nicht



Spannungsfeld 3: Vertrauen - Kontrolle



- Sehendes – nicht blindes Vertrauen!
- Goldiges Dreieck → passende Ausgestaltung der Vorsicht → Der Führungsverantwortung gerecht werden
- Vorsichtsmassnahmen (z.B. Schutzkonzept, Durchsprechen von Risiken, Kontrolle etc.)

4. Führung: Was braucht es bei Hochfahren?

- *Einen klaren Rahmen schaffen.* Klarheit: Wo ist Spielraum vorhanden – wo nicht? Z.B. Hygienevorschriften strikt einhalten. Hier nicht nachlässig werden. Wiederaufflammen verhindern.
- *Das Thema im Team explizit thematisieren.* Ziele, Spannungsfelder und Zielkonflikte durchsprechen. Leute so in dieses Denken einführen. Gemeinsam lernen; Reflexion der gemachten Erfahrungen; Herantasten in die neue Normalität.
- *Einladen, ermutigen und inspirieren aktiv zu werden und auszuprobieren.* Darin selber Rollenmodell sein. Eigeninitiative zulassen. Los- und Zulassen. Entscheidungsspielräume geben. Maximale Kreativität entwickeln. Braucht: konstruktiver Umgang mit Fehlern und Vertrauen. Angst ist Killer für Eigenverantwortung und Kreativität. Sehendes Vertrauen → der Führungsverantwortung gerecht werden!
- *Handlungsspielräume des Teams maximal nützen* und erkennen, wo teamübergreifend *Abstimmung* nötig ist.