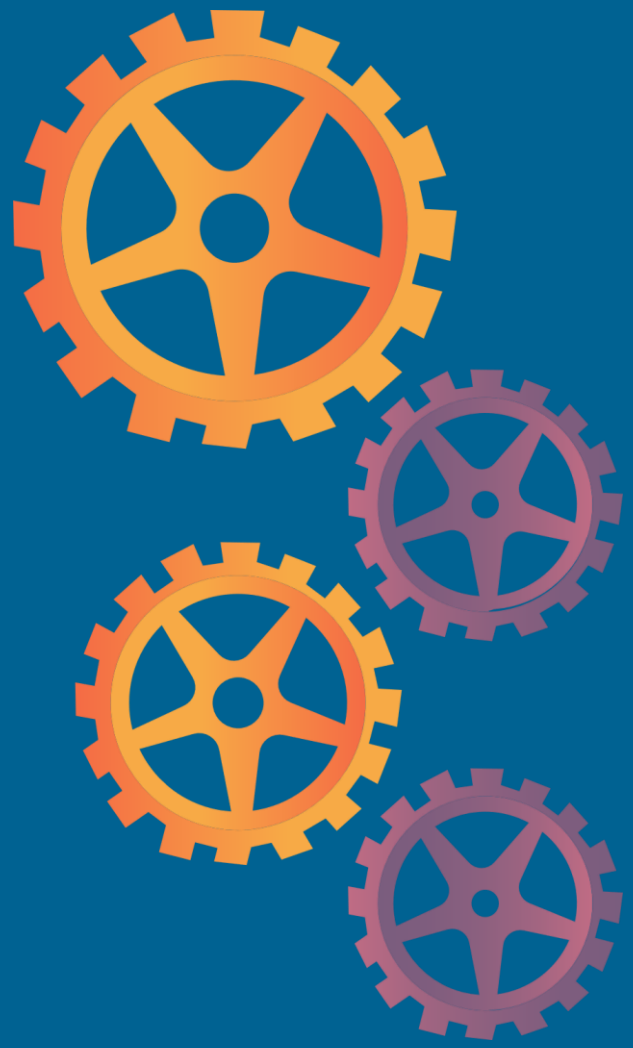
Innovative
Agile Project
Based Learning

Umgang mit Mehrdeutigkeit

Wie man mehrdeutige Situationen annimmt und sie meistert.

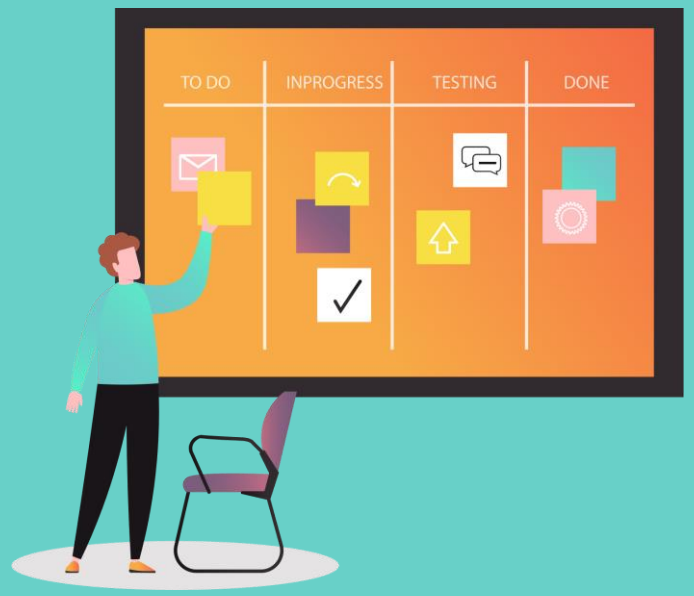
Maximilian Plag - Helliwood media & education





Inhaltlicher Überblick

- Wie man eine Ambiguitätstoleranz aufbauen kann.
- Wie man mit unklaren Situationen in einem Projekt umgeht.

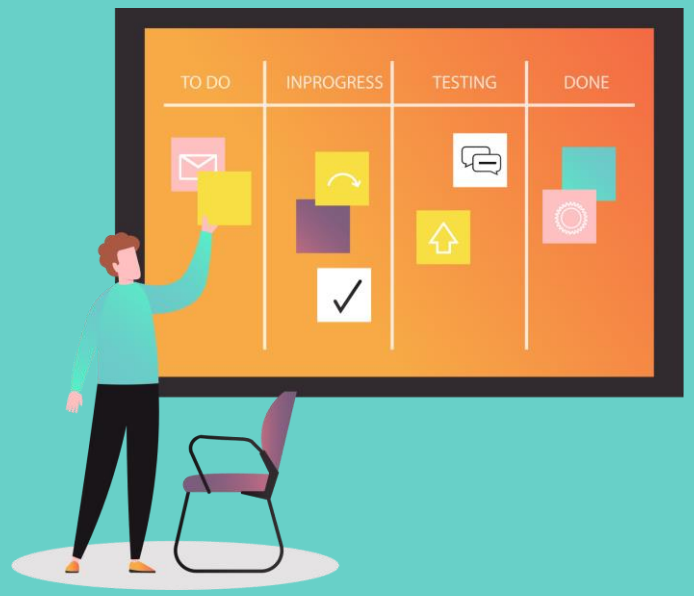


Ambiguitätstoleranz (AT) (1)

Um auf mehrdeutige Situationen während des Projektlebenszyklus vorbereitet zu sein, muss man eine Ambiguitätstoleranz (AT) aufbauen. AT ist die Tendenz, mehrdeutige Situationen als wünschenswert zu betrachten und diese Situationen kompetent zu bewältigen. AT umfasst drei Dimensionen: (I) Komfort im Umgang mit Mehrdeutigkeit, (II) Wunsch nach herausfordernder Arbeit und (III) Mehrdeutigkeit managen.

I. Sicherheit im Umgang mit Mehrdeutigkeit

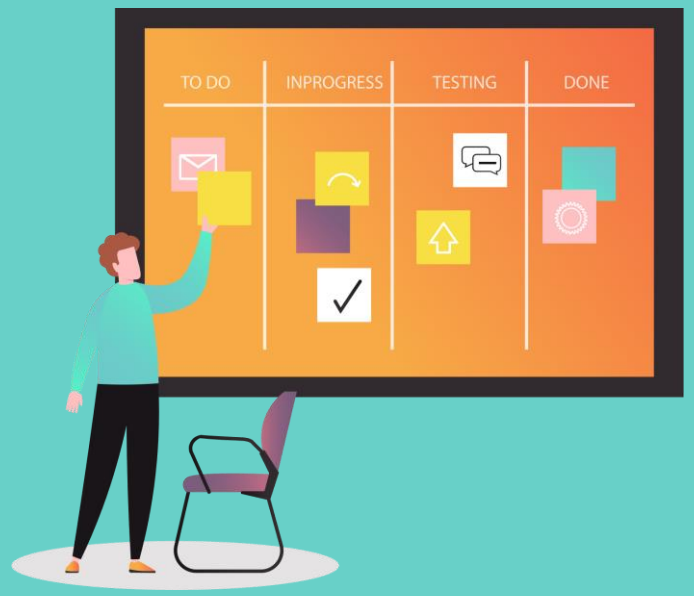
Die Ambiguitätstoleranz spiegelt das Ausmaß wider, in dem Projektmanager:innen ruhig und gelassen bleiben, wenn sie mit mehrdeutigen und unsicheren Situationen in ihren Projekten konfrontiert werden. Projektmanager mit einem hohen Maß an Ambiguitätsakzeptanz haben keine Angst vor Ambiguität. Sie bleiben ruhig und entspannt, wenn sie mit komplexen Problemen konfrontiert werden. Projektmanager mit geringer Ambiguitätssicherheit arbeiten lieber an klaren und vertrauten Aufgaben und fühlen sich oft gestresst und ängstlich, wenn sie mit mehrdeutigen oder komplexen Aufgaben in ihren Projekten konfrontiert werden.



Ambiguitätstoleranz (AT) (2)

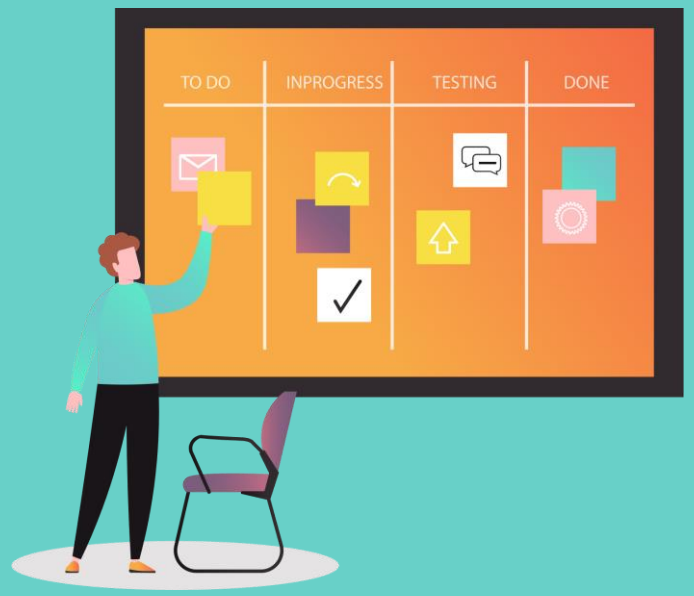
II. **Wunsch nach anspruchsvoller Arbeit**
Spiegelt die Tendenz von Projektmanager:innen wider, bei ihrer Arbeit nach Neuem und Herausforderungen zu suchen. Projektmanager mit einem hohen Wunsch nach herausfordernder Arbeit beschäftigen sich gerne mit komplexen Situationen, übernehmen gerne Aufgaben, die sie noch nie zuvor gemacht haben und suchen nach neuen und herausfordernden Möglichkeiten. Sie haben keine Angst, Risiken einzugehen, und neigen dazu, sich schnell zu langweilen. Projektmanager mit einem geringen Wunsch nach herausfordernder Arbeit neigen dazu, sich wiederholende Aufgaben mit genau definierten und klaren Zielen zu suchen. Sie sind vorsichtiger, wenn sie mit riskanten Situationen konfrontiert werden.

III. **Umgang mit Mehrdeutigkeit**
Spiegelt die Fähigkeit von Projektmanager:innen wider, mit Mehrdeutigkeiten umzugehen, wenn sie auftreten. Projektmanager:innen mit einer hohen Punktzahl in dieser Dimension sind auch in der Lage, mehrdeutige Situationen besser zu erkennen und Schritte zu unternehmen, um spezifische Details über die Situation zu erfahren. Sie können gut planen, wie sie am besten auf mehrdeutige Situationen reagieren, indem sie auf ihre Netzwerke zurückgreifen, offen für verschiedene Lösungen sind und Problemlösungstaktiken anwenden. Projektmanager:innen mit niedrigen Werten in dieser Dimension neigen dazu, mit mehrdeutigen und komplexen Situationen in ihren Projekten zu kämpfen.



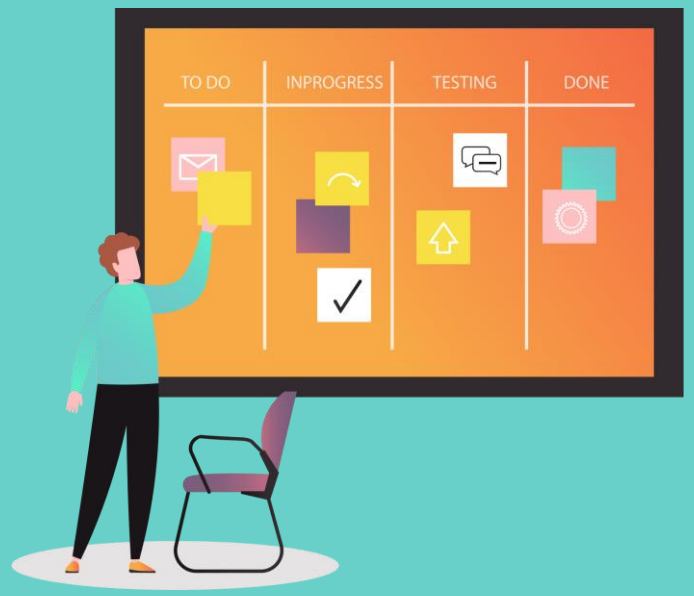
Wie man mit mehrdeutigen Situationen in einem Projekt umgeht

Dieser Leitfaden bietet praktische Strategien, Tipps und Übungen, die Sie bei der Bewältigung komplexer und mehrdeutiger Situationen in Ihren Projekten unterstützen werden. Er ist in drei Bereiche unterteilt, die Ihnen dabei helfen sollen, Herausforderungen in Ihren Projekten zu erkennen, bei herausfordernden Aufgaben ruhig zu bleiben und Werkzeuge für einen effektiveren Umgang mit diesen Herausforderungen bereitzustellen. Diese Strategien werden Ihnen dabei helfen, schrittweise eine AT aufzubauen.



Strategie 1: Wissen- und Informationsbeschaffung

Der Zugang zu Wissen und Informationen hilft dabei, schwierige Situationen besser zu verstehen und zu bewältigen. Ohne ausreichende Informationen über unklare Situationen können Sie sich gestresst und ängstlich fühlen. Gespräche mit anderen, Nachforschungen, Lektüre, Bezugnahme auf frühere Erfahrungen und Berichte von Kolleg:innen oder Schüler:innen, Nutzung von Peer-Netzwerken und Praxisgemeinschaften können Ihnen helfen, relevante Informationen über die Situation zu finden und die Unsicherheit zu minimieren.



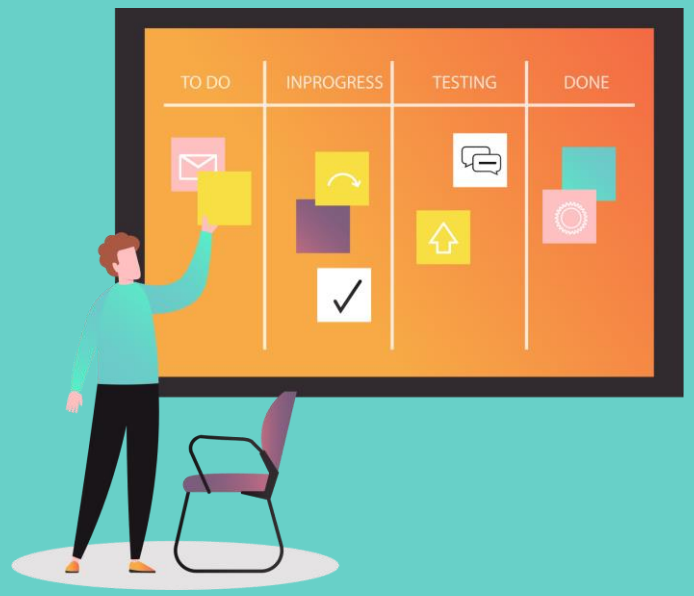
Strategie 1: Wissen- und Informationsbeschaffung

I. Nutzen Sie Ihre Netzwerke

Die Nutzung von Netzwerken ist eine sehr effektive Strategie, um mit Unklarheiten in Projekten umzugehen. Wenn Sie in Projekten mit Unklarheiten konfrontiert werden, nutzen Sie bestehende Netzwerke, um relevantes Wissen und Informationen zu erhalten, die Ihnen bei der Bewältigung solcher Situationen helfen. Wir empfehlen Ihnen, sich mit Gleichgesinnten innerhalb und außerhalb Ihrer Organisation zu beraten. Im Folgenden finden Sie eine Liste spezifischer Aktivitäten, die Sie durchführen können, um Netzwerke effektiv zu nutzen.

Sie sollten in Bezug auf die folgenden Punkte proaktiv sein:

1. Setzen Sie sich mit verschiedenen Expert:innen oder relevanten Interessenvertretern in Verbindung, um Unbekanntes in unklaren Situationen zu reduzieren und Informationen über die Situation einzuholen (z. B. bei der Bewältigung einer neuen Aufgabe oder der Anwendung eines neuen Verfahrens).
2. Nutzen Sie Netzwerke, um Ideen auszutauschen, und helfen Sie sich mithilfe agiler Brainstorming-Sessions, um Lösungen für potenzielle Probleme zu finden, die durch Unklarheiten entstehen.
3. Offenheit für die Ideen anderer und eigene Annahmen in Frage stellen.
4. Pflegen Sie Ihre Netzwerke, indem Sie sich regelmäßig mit Kolleg:innen und Gleichgesinnten austauschen und ihnen Unterstützung anbieten.

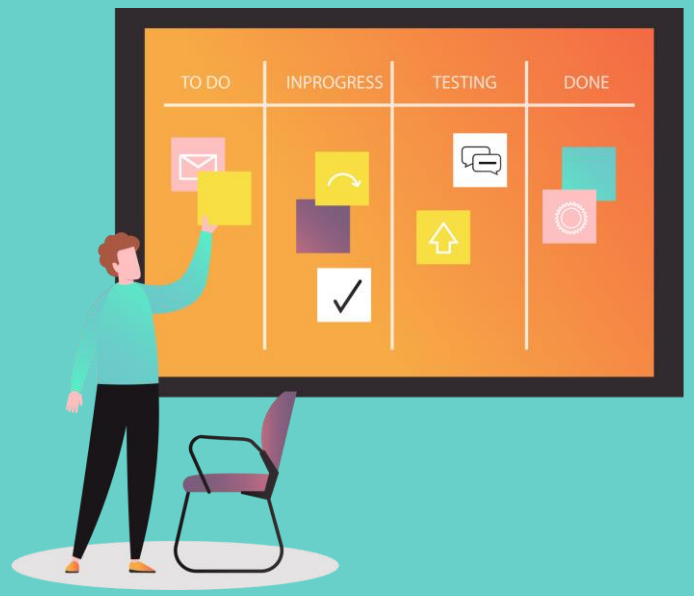


Strategie 1: Wissen- und Informationsbeschaffung

II. Förderung einer transparenten Kommunikation

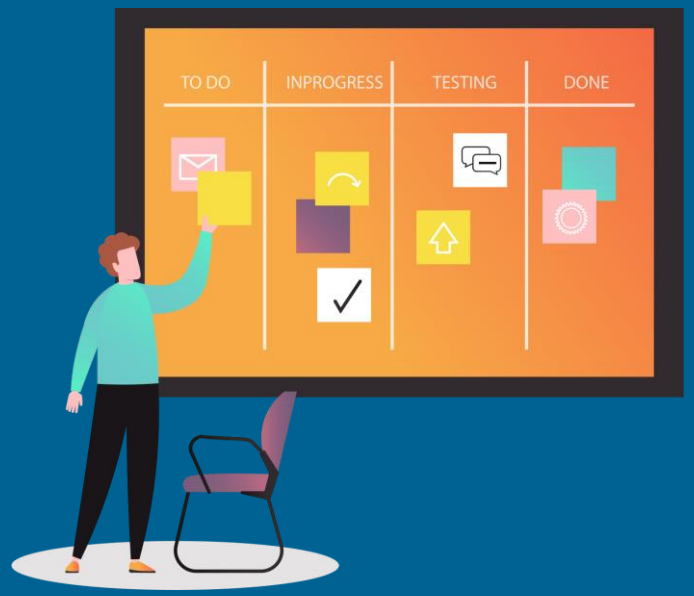
Transparenz verringert Unklarheiten. Eine transparente Kommunikation kann dazu dienen, Unklarheiten im Projekt effektiv zu bewältigen, z. B. in Bezug auf Projekterwartungen, Anforderungen der Interessengruppen und Unklarheiten über den Zeitplan. Eine ehrliche und transparente Kommunikation kann dazu beitragen, klärende Informationen zu erhalten und Probleme aufzudecken, die während eines Projekts auftreten können. Im Folgenden finden Sie eine Liste von Maßnahmen, die Ihnen helfen können, eine transparentere Kommunikation in Ihren Projekten zu gewährleisten.

1. Ermutigen Sie zu persönlichen Gesprächen. Wann immer es möglich ist, sollten Sie häufige persönliche Gespräche mit Teammitgliedern und Projektbeteiligten fördern, sowohl formell als auch informell.
2. Geben Sie Teammitgliedern und anderen Beteiligten ehrliches und konstruktives Feedback.



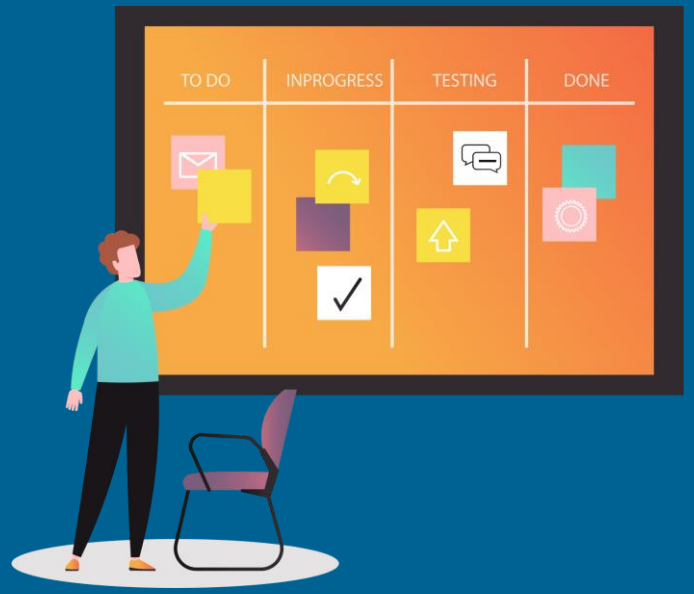
Strategie 1: Wissen- und Informationsbeschaffung

3. Wissen teilen. Geben Sie Teammitgliedern und relevanten Interessengruppen Zugang zu Projektinformationen, z. B. zu Informationen über den Projektfortschritt, die den Aufgaben zugewiesenen Ressourcen und die Projektrisiken. Diese Informationen können in einem gemeinsamen Online-Dokument gespeichert werden, auf das Teammitglieder und Beteiligte Zugriff haben.
4. Beschreiben Sie die Situation klar und deutlich. Beschreiben Sie mit klaren und prägnanten Worten, was Sie wollen. Fragen Sie nicht: “Kannst du dieses Problem lösen?" Fragen Sie stattdessen: "Würdest du mit XY sprechen und mehr über die Anforderungen herausfinden?"
5. Seien Sie klar und durchsetzungsfähig. Sagen Sie, was Sie zu sagen haben, und bringen Sie Ihren Standpunkt klar zum Ausdruck.
6. Zeigen Sie Interesse, indem Sie der anderen Person zuhören, ohne sie zu unterbrechen. Vergessen Sie nicht, eine positive Körpersprache an den Tag zu legen und "Danke" zu sagen, um die gut geleistete Arbeit anzuerkennen.



Strategie 2: Emotionale Fähigkeiten einsetzen

Die Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst und anderen zu erkennen und zu steuern, kann Ihnen helfen, effektiver mit Unklarheiten umzugehen, die Sie in Projekten erleben. Dies gilt insbesondere dann, wenn Unklarheiten mit Menschen zu tun haben. Ein ausgeglichener und einfühlsamer Lehrender oder Lernender, der sich der ihn umgebenden sozialen Dynamik bewusst ist, ist besser in der Lage, bei Unklarheiten ruhig zu bleiben, durch Ungewissheit zu navigieren und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Menschen mit hoher emotionaler Intelligenz sind in der Lage, aktiv zuzuhören und sich effektiv an der Kommunikation zu beteiligen, während sie sich der stilleren nonverbalen Hinweise und der Körpersprache bewusst sind. Es gibt zwei Aspekte emotionaler Fähigkeiten, die Ihnen beim Umgang mit Unklarheiten in Projekten helfen: (I) Emotionsregulierung und Stressbewältigung und (II) Einfühlungsvermögen.



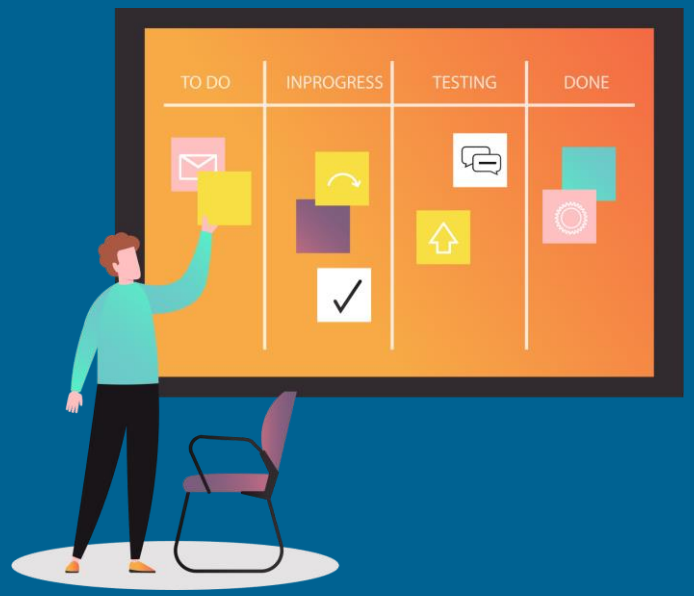
Strategie 2: Emotionale Fähigkeiten einsetzen

I. Emotionale Regulierung

Spiegelt das Ausmaß wider, in dem der Einzelne in der Lage ist, seine Gefühle und Impulse zu kontrollieren und zu steuern. Dazu gehört, dass man sich seiner inneren Gefühle bewusst ist und über eigene und fremde Erfolge und Fehler nachdenkt und daraus lernt. In ähnlicher Weise ist Stressbewältigung die Fähigkeit, den eigenen Stress und destruktive Gefühle (wie Angst, Wut oder Traurigkeit) zu bewältigen, indem man negative Gedanken stoppt, beiseite tritt, Probleme neu formuliert, eine neue Perspektive gewinnt und sich Zeit nimmt, um sich zu entspannen und neue Energie zu tanken.

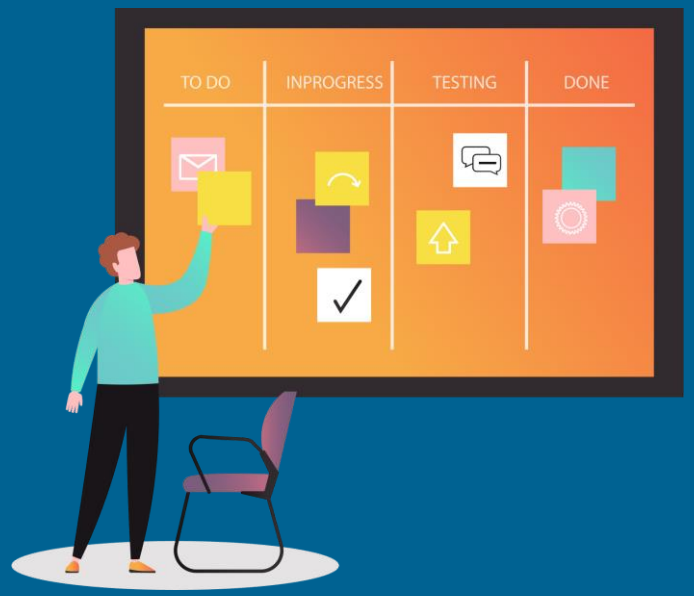
Die Forschung zur Selbstregulierung und die Erkenntnisse der Positiven Psychologie bieten eine Reihe praktischer Tipps, die bei der Regulierung der eigenen Emotionen helfen:

1. Beobachten Sie Ihr Gefühl. Erkennen Sie an, dass es existiert, treten Sie davon zurück und lösen Sie sich davon. Handeln Sie nicht unbedingt aufgrund des Gefühls; ein Gefühl zu haben, bedeutet nicht, dass Sie handeln müssen. Es kann sein, dass Sie die Emotion einfach nur aushalten müssen.



Strategie 2: Emotionale Fähigkeiten einsetzen

2. Ändern Sie die Art und Weise, wie Sie über die Situation denken, um ruhig zu bleiben. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Situation. Verlassen Sie bei Bedarf den Raum oder gehen Sie spazieren, um Ihre Gedanken zu sammeln und eine neue Perspektive zu gewinnen.
3. Üben Sie Achtsamkeit, um sich Ihrer Emotionen und Gefühle bewusster zu werden. Atemübungen sind sehr hilfreich, wenn es darum geht, ruhig zu bleiben. Wenn Sie bei der Arbeit an Ihrem Projekt eine negative Emotion wie Stress oder Angst empfinden, atmen Sie 10 Mal tief durch, bevor Sie auf die Situation reagieren. Das hilft Ihnen, Ihre Emotionen zu beruhigen, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten und die Situation klarer zu sehen.
4. Vermeiden Sie es, anderen die Schuld zu geben; erkennen Sie stattdessen an, dass Menschen Fehler machen, denn das ist ein Teil des Lernprozesses. Anstatt wütend zu werden und anderen die Schuld zu geben, nutzen Sie Ihr Netzwerk. Überlegen Sie, wer und wie er Ihnen helfen kann, die Situation zu lösen.

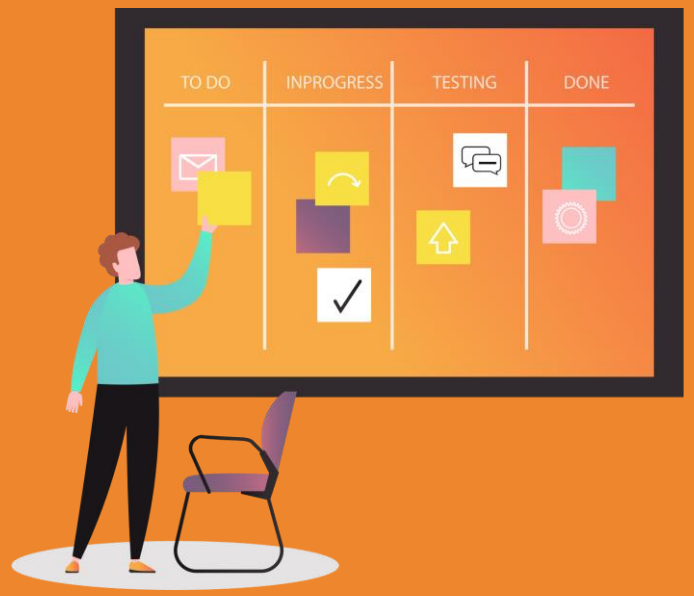


Strategie 2: Emotionale Fähigkeiten einsetzen

II. Empathie üben

Einfühlungsvermögen zu üben ist ein wesentlicher Aspekt der emotionalen Intelligenz. Das Verstehen anderer durch das Üben von Empathie kann dazu beitragen, dass Sie anderen gegenüber sensibler sind und besser mit anderen kommunizieren können, indem Sie ihre emotionalen Signale durch aktives Zuhören erkennen.

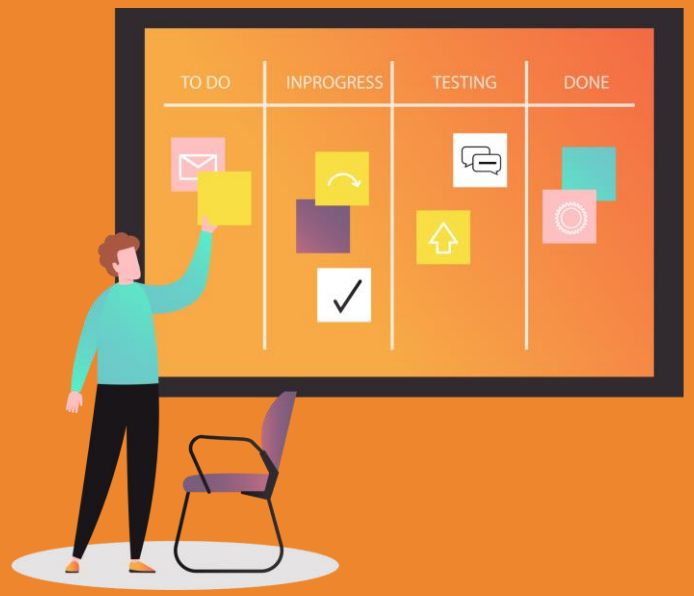
1. Fühlen Sie sich in Ihre Teammitglieder ein. Versuchen Sie, sich in die Lage Ihrer Schüler:innen zu versetzen, und versuchen Sie, ihren Standpunkt zu verstehen. Versuchen Sie, nicht zu unterbrechen oder zu urteilen; zeigen Sie stattdessen Interesse und Anteilnahme. So schaffen Sie ein angenehmes und vertrauensvolles Umfeld, in dem die Mitglieder des Projektteams oder die Beteiligten ermutigt werden, ihr Wissen weiterzugeben.
2. Hören Sie aktiv zu. Wenn Sie mit anderen kommunizieren, sollten Sie Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zuhören. Zeigen Sie, dass Sie zuhören wollen, indem Sie den Blickkontakt aufrechterhalten und Zeichen verwenden, um zu bestätigen, dass Sie aufmerksam sind. Konzentrieren Sie sich auf die nonverbalen Signale, schieben Sie ablenkende Gedanken beiseite, stellen Sie klärende Fragen, machen Sie sich Notizen, seien Sie dem Sprecher gegenüber aufgeschlossen und geben Sie ihm Zeit, sich zu äußern. Geben Sie Feedback, um sicherzustellen, dass Sie den Inhalt so verstanden haben, wie der Redner ihn gemeint hat, und bitten Sie bei Bedarf um weitere Informationen.



Strategie 3: Kritisches Denken und Problembewältigung

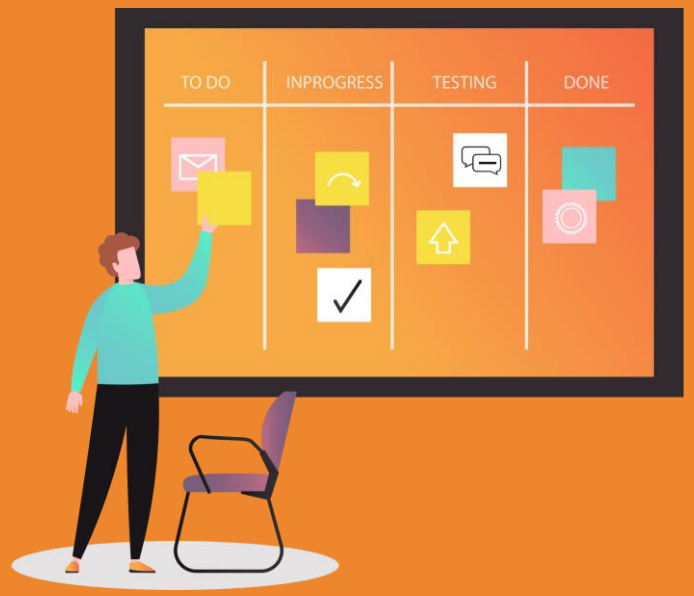
Die Fähigkeit, Informationen auszuwählen, zu kategorisieren und abzuleiten, hilft den Menschen beim Umgang mit komplexen und mehrdeutigen Situationen. Die Verwendung von Leitplänen, Diagrammen und Grafiken sowie die Erstellung von visuellen Plänen, um komplexe Probleme zu entschlüsseln, ist ein guter Weg, um schwierige Situationen zu meistern. Die folgenden Hilfsmittel helfen Ihnen dabei, mehrdeutige Situationen zu kategorisieren und die Komplexität der Situation in überschaubare Teile zu zerlegen.

Strategie 3: Kritisches Denken und Problembewältigung



I. Einsatz von Mindmapping-Tools und digitalen Whiteboards

Mind Mapping und die Erstellung digitaler Whiteboards sind nützliche Techniken, um eine komplexe und mehrdeutige Situation visuell zu entschlüsseln. Eine Mind Map ist ein visuelles Diagramm, das die Komponenten einer Situation erfasst, organisiert und miteinander verbindet. Die Zerlegung komplexer Situationen in kleinere Komponenten kann Ihnen helfen, die Ursachen von Problemen, Faktoren, die sich auf unklare Situationen auswirken, und Optionen zur Lösung solcher Situationen zu verstehen. Es gibt einfach zu bedienende und frei zugängliche Mind-Mapping-Tools, die online verfügbar sind. Sie können auch ein digitales Whiteboard wie z. B. Miro verwenden, um Ihre mehrdeutige Situation zu organisieren. Sie sollten Teammitglieder, relevante Stakeholder:innen und Expert:innen einbeziehen, um gemeinsam an dem von Ihnen gewählten Tool zu arbeiten. Sie werden Ihnen helfen, die Komponenten der mehrdeutigen Situation und ihre Ursachen zu identifizieren, und können Ideen für den Umgang mit der Situation beisteuern.

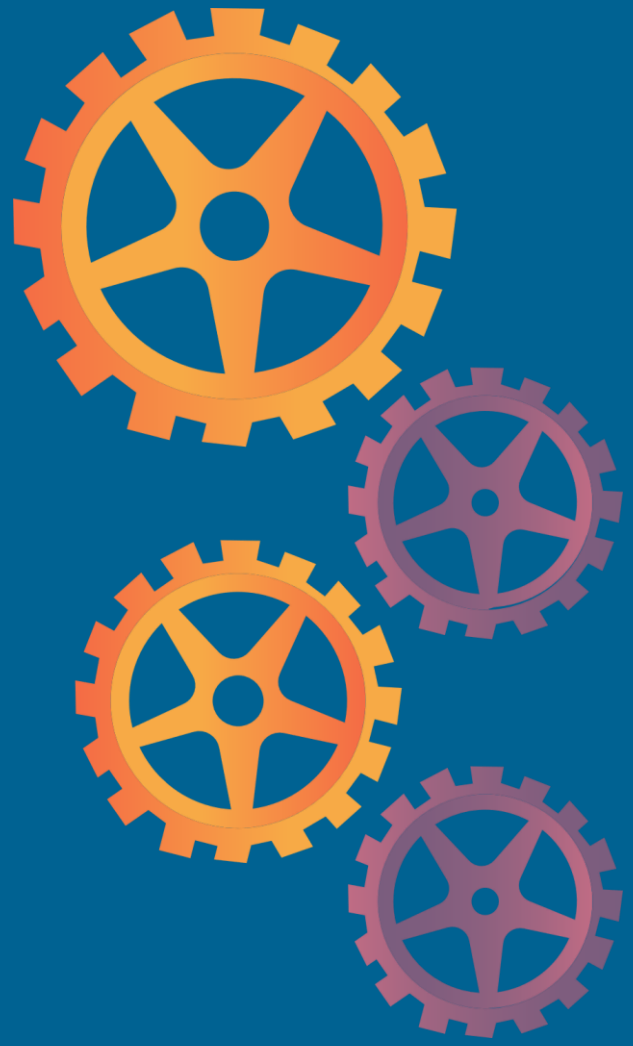


Strategie 3: Kritisches Denken und Problembewältigung

II. Problemorientierte Bewältigungsaktivität

Problemorientierte Bewältigung kann Ihnen helfen, mit unklaren und komplexen Situationen umzugehen. Sie beinhaltet Bemühungen, das Problem zu erforschen, verschiedene Optionen zur Lösung des Problems zu entwickeln, die Vor- und Nachteile der verschiedenen Optionen zu bewerten und Schritte zur Lösung des Problems umzusetzen. Befolgen Sie einfach diese Schritte:

1. Finden Sie einen ruhigen Ort, an dem Sie sich konzentrieren können
2. Denken Sie an eine mehrdeutige Situation, die Sie gerade in Ihrem Projekt erleben.
3. Überlegen Sie sich verschiedene Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen, und schreiben Sie diese Möglichkeiten kurz auf ein Blatt Papier.
4. Überlegen Sie die Vor- und Nachteile jeder dieser Optionen. Schreiben Sie diese auf.
5. Nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit, um diese Optionen und ihre Vor- und Nachteile zu bewerten.
6. Wählen Sie die plausibelste Option.
7. Gehen Sie nun näher auf die von Ihnen gewählte Option ein. Geben Sie den Zeitrahmen, die erforderlichen Ressourcen, die benötigten Personen und die relevanten kurz- und langfristigen Ziele an.



Literaturverzeichnis (1)

Ackerman, C. E. (2021). 21 emotion regulation worksheets & strategies from https://positivepsychology.com/emotion-regulation-worksheets-strategies-dbt-skills/

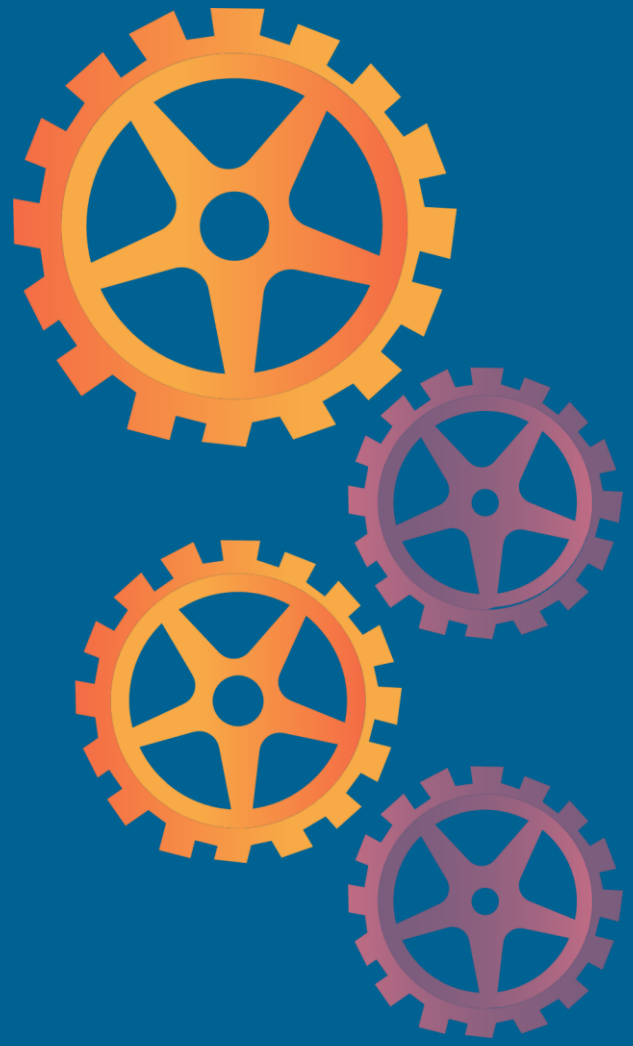
Baker, J. P., & Berenbaum, H. (2007). Emotional approach and problem-focused coping: A comparison of potentially adaptive strategies. Cognition and Emotion, 21(1), 95–118.

Bagshaw, M. (2000). Emotional intelligence—Training people to be affective so they can be effective. Industrial and Commercial Training, 32(2), 61–65.

Budner, S. N. Y. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. Journal of Personality, 30(1), 29–50.

Gray, K., & Ulbrich, F. (2017). Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature. International Journal of Managing Projects in Business, 10(2), 423–450.

Hagen, M., & Park, S. (2013). Ambiguity acceptance as a function of project management: A new critical success factor. Project Management Journal, 44(2), 52–66.



Literaturverzeichnis (2)

Hall, J. (2019). 10 things leaders do to promote transparency in the workplace. https://www.calendar.com/ blog/10-things-leaders-do-to-promote-transparency-in-the-workplace/

O'Connor, P., Becker, K., & Fewster, K. (2018, July 1–5). Tolerance of ambiguity at work predicts leadership, job performance, and creativity [Paper presentation]. Creating Uncertainty Conference 2018. Ascona.

Switzerland. https://eprints.qut.edu.au/120614/1/Tolerance%20of%20Ambiguity_2018.pdf

Rane, D. B. (2011). Good listening skills make efficient business sense. IUP Journal of Soft Skills, 5(4), 43–51.

Slaski, M., & Cartwright, S. (2003), Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. Stress and Health, 19(4), 233–239.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. Harvard Business Review, 85(11), 68–76.