

Beständigkeit in dynamischen Zeiten

Beständigkeit in dynamischen Zeiten – wie Führungskräfte durch psychologische Sicherheit Hochleistungsteams formen

von Svea Bielert und Frieder Barth

Wir sehen uns mit wachsender Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit konfrontiert – in allen Lebensbereichen. Das ist eine große Herausforderung für die Organisationsmodelle und die in ihnen agierenden Menschen. Wir sollten akzeptieren, dass dieses geänderte Umfeld zunehmend die Regel und nicht mehr die Ausnahme sein wird. Die Arbeitswelten und Märkte bewegen sich und sind ständigen Veränderungen ausgesetzt. Arbeitsbedingungen und auch Beschäftigungssituationen erleben einen tief greifenden Bruch und werden fast täglich auf den Prüfstand gestellt. Die handelnden Personen – die Menschen – bleiben jedoch die gleichen wie noch vor zwei Jahrzehnten. Sie sind heute jedoch einmal mehr gefordert, sich die folgenden Fragen zu stellen: Wie bleibe ich erfolgreich in diesen Zeiten? Wie gehe ich mit einer der erfolgskritischsten Aufgaben um, den Überblick zu bewahren?



Svea Bielert



Frieder Barth

Wie können wir als Unternehmen diesen Kulturwandel ganzheitlich vorantreiben? Inwieweit spielt Führung in der Zukunft dabei eine maßgebliche Rolle? Welche Bedeutung wird Führung haben? Oder schaffen sich Führungskräfte morgen selbst ab, wenn sie heute auf selbstorganisierte Teams setzen?

Wechselwirkung zwischen Führung und Unternehmenskultur

Ist VUKA die bessere Antwort auf das Gestalten von heute und morgen? Diese Frage wagen wir nicht zu beantworten. Was wir jedoch wissen ist, dass es keinen Weg zurück in die Welt der alten Strukturen gibt. Die Dynamik bleibt und das erfordert eine Wandlungsfähigkeit bei allen Beteiligten. Neben Experimentierfreude, Schnelligkeit und Vernetzung wird es genau

so wichtig sein, Strukturen zu schaffen, Prozesse aufzusetzen und Aufgaben zu definieren. In dieser zunehmend fragmentierten Gesellschaft mit den rasanten Veränderungen im Wirtschaftssystem wird es für Führungskräfte immer mehr zur Aufgabe, für Sicherheit und Orientierung zu sorgen, kooperative Beziehungen zu schaffen und den Zusammenhalt zu sichern. Sie sind mit der besonderen Aufgabe betraut, die anstehenden Veränderungen aktiv mitzugestalten und die Mitarbeitenden für die Arbeit in dynamischen Arbeitsumgebungen zu motivieren. In Unternehmen erleben wir aktuell jedoch nicht selten genau das Gegenteil: Überforderung mit den täglich wechselnden Aufgaben, Strukturen und Prozessen, Angst vor Vorgesetzten und deren Entscheidungsgewalt, immer wieder neue Trends wie Nachhaltigkeit, digitale Transformation oder Agilität. Verstehen Sie uns nicht falsch: Diese Trends sind wichtige und notwendige Innovationstreiber, um sich für die Zukunft erfolgreich aufzustellen. Aber was nützen neue Prinzipien und Formen der Zusammenarbeit, wenn sich die Haltung der handelnden Personen nicht mitentwickelt und sich Unsicherheit oder Ungewissheit in eine Schockstarre verwandeln. Wir müssen handeln, denn Totstellen oder Abwarten ist sicher nicht die richtige Reaktion, sondern Agieren und Gestalten. Aber wie? Ist ein Umdenken bei Führungskräften und Mitarbeitern in Schlüsselpositionen erforderlich oder gilt es eher, sich auf bewährtes Wissen zu stützen? Es geht sicher nicht ums Neuerfinden, sondern eher ums Neudefinieren von Führung. Denn essenziell ist und bleibt vor allem eins: Dass die Werte Autonomie, Können und Sinn als wichtigste Elemente und Motivationsgrundlage weiterhin Erfolgsgaranten bleiben und eine zukunftsfähige Unternehmenskultur

→ Verwandte Themen

■ Internationalisierung beginnt bei der Sprache	S. 30
■ Changing Thinking, before Changing Things	S. 38
■ Innovationsstandort Deutschland	S. 53
■ Solides Fundament für die Digitalisierung	S. 66
■ Abteilung Geschäftsleitung	S. 72

eben genau darauf setzt und aufbaut. Und das bedeutet, es braucht eine an der Gemeinschaft orientierte Führung, die sich durch eine ganz individuelle und vielseitige Mischung aus bewährtem Vorgehen und dynamischem Gestalten auszeichnet und wandelbar bleibt – auch wenn parallel bereits unterschiedliche Arbeitsmodelle existieren.

Autonomie in der Arbeitswelt

Dem Wert Autonomie kommt in der heutigen Arbeitswelt eine besondere Bedeutung zu. Ein Großteil der Mitarbeitenden organisiert die Arbeitsbelange eigenständig und selbstverantwortlich. Wie aber kann es den Führungskräften gelingen, die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden noch weiter zu stärken, ihre Ideen und Lösungsvorschläge als Antwort auf die komplexen Arbeitswelten zu integrieren und ihnen letztendlich mehr Verantwortung darin zu übertragen, selbstorganisiert und selbstverantwortlich Prozesse zu gestalten?

Der coachende Führungsstil im Sinne einer positiven Führung dient dazu, die Stärken der

Mitarbeitenden zu identifizieren und kultivieren. Der Mensch steht mit seinen Bedürfnissen und seiner Individualität im Vordergrund und es wird eine Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufgebaut, die auf Neugier und echtem Interesse beruht. Durch coachende Fragen und eine lösungsorientierte, prozessnahe Begleitung soll der Mitarbeitende befähigt werden, Situationen eigenständig, selbstbestimmt und auf seine Art und Weise zu lösen. Gleichzeitig soll durch die Begleitung auf Augenhöhe vermieden werden, dass die Mitarbeitenden kognitiv überfordert oder auch emotional überlastet werden.

Neben dem reinen Erlernen, mit welchen coachenden Techniken dies gelingt, ist die Haltung elementar wichtig, die die Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden einnimmt. Immer wieder erleben wir Führungskräfte,

die aufgrund der Neuausrichtung des Unternehmens eine Verhaltensveränderung „empfohlen“ bekommen. Widerwillig besuchen diese Führungskräfte Seminare, Coachings oder Workshops und sie bleiben dann doch der autoritäre Wolf im partizipativen Schafsfell. Dann ist alle Mühe vergebens. Nur wer wirklich den Unterschied zwischen Change- und Transformationsprozessen verstanden hat und sich von den Attributen der Macht aus dem industriellen Zeitalter verabschieden kann, schafft den Sprung zur modernen Führungskraft und damit beste Voraussetzung für Hochleistungsteams. Nach Tanmay Vora könnte man sagen: „Change fixes the past, transformation creates the future.“

Bietet dieser partizipative Führungsstil, der oftmals als dienender oder positiver Führungsstil beschrieben wird, nur Wachstums-

→ Kernaussagen

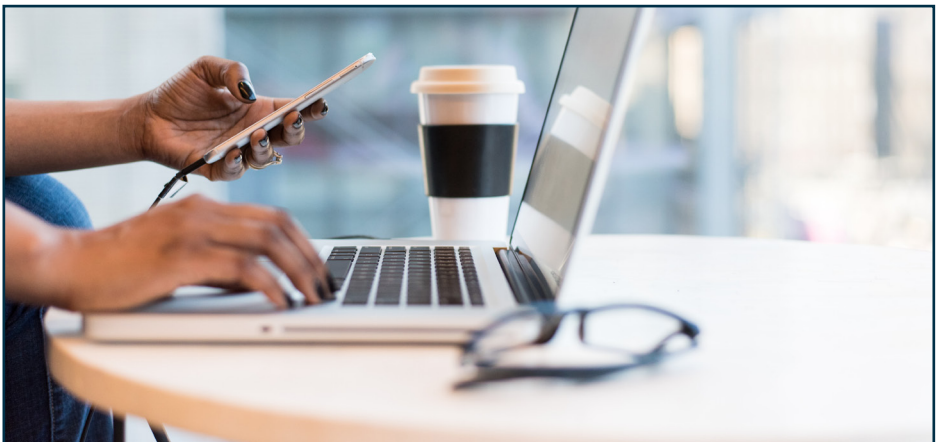
- Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur baut auf die Werte Autonomie, Können und Sinn.
- Kreativität, Innovationsfähigkeit und die partizipative Zusammenarbeit und Vernetzung sind die wichtigen Faktoren und Wissenstreiber.
- Für Führungskräfte sollte es eine bedeutsame Rolle spielen, Mitarbeitenden den Sinn ihres unternehmerischen Handelns zu vermitteln und ihnen aufzuzeigen, welchen Wert ihr Handeln für das Unternehmen und das Team hat.
- Erfolgreiche Führung bedeutet, das eigene Handeln an der Gemeinschaft zu orientieren und durch eine ganz individuelle und vielseitige Mischung aus bewährtem Vorgehen und dynamischem Gestalten wandelbar zu bleiben.
- Psychologische Sicherheit schafft ein Klima von Fairness und bietet durch eine wertschätzende Feedbackkultur die Chance, eigenverantwortliche, autonome und sinnhafte Lernprozesse anzustreben.

chancen für die Mitarbeitenden? Mit der Rolle als Coach und Prozessbegleiter geben Führungskräfte einen Teil der Kontrolle ab und reichen Entscheidungen weiter. Doch dafür können sich Führungskräfte Schlüsselqualifikationen aneignen, die ihnen dabei helfen, mit den gestiegenen Leistungsanforderungen im Führungsalltag umzugehen. Durch das Aufbrechen von Routinen und die Schärfung der Selbstwahrnehmung – bei Mitarbeitenden und Führungskräften – bleiben alle beweglich, um an den Stellen im Unternehmen platziert zu werden, wo sie mit ihren Stärken sinnvoll sind und dringend benötigt werden.

Können und Wissen

Weiß ich genug? Reicht das, was ich kann? Wir leben in einer Welt, in der es immer noch wichtig ist, was wir gelernt haben, welche Ausbildung wir genossen haben und wie viel Erfahrung wir auf einem Gebiet haben. Und leider wird auch bei Lernprozessen viel zu oft der Keim erstickt, indem der Blick auf die Schwächen gerichtet wird und das, was

ein Mensch nicht kann. Aber ist Können und Wissen nicht genauso wechselhaft wie unsere Arbeitsumgebung? Kann Erfolg auf Grundlage dessen berechnet werden, was ein Mensch über etwas weiß, welche Erfahrung er hierzu schon gemacht hat oder was er an Fakten und Informationen beitragen kann, wenn wir doch die Variablen von morgen gar nicht kennen? Es gibt unzählige durchdachte Systeme und vielfältige – auch digitale – Möglichkeiten, die dabei unterstützen, das Wissen aktuell zu halten. Auch Instrumente im Bereich der Digitalisierung helfen uns dabei, jedes noch so kleinste Detail auszuleuchten. Doch eine vollkommene Klarheit über das Wissen und Können, das uns morgen erfolgreich macht, gibt es heute nicht. Lernen sollte daher fokussieren, welche Kompetenzen ein Mensch hat, welche er verstärken und ausbauen kann. Denn das schafft eine innere Klarheit darüber, was einen Menschen im Kern auszeichnet, und richtet den Fokus weniger auf „hartes“, sondern vielmehr auf „weiches“ Wissen: Welche Arbeitsweise habe ich? Wie ausgereift sind meine Problemlösungskompetenzen? Auf



welche sozialen Netzwerke kann ich vertrauen und wie kann ich diese „anzapfen“, um neue Erkenntnisse zu erlangen? Gerade diese „weichen“ Wissensfaktoren werden aus unserer Sicht deutlich unterschätzt und müssen daher durch Führungskräfte noch viel mehr identifiziert und durch wertschätzendes Feedback gestärkt werden. Unsere Zukunft wird nur über Wissenstransfer und engagierte Mitarbeitende gewährleistet. Die Grundvoraussetzungen hierfür sind Vertrauen und Respekt. Ein guter Leader versteht es, die Stärken der Mitarbeitenden herauszufinden und ihnen das Gefühl zu geben, sie mit allen Stärken und auch

sind, da wir uns auf unsere Kreativität, Innovationsfähigkeit und die partizipative Zusammenarbeit mit anderen verlassen können. Genau dazu sollten Führungskräfte ermutigen und Mitarbeitende immer wieder dazu motivieren, Wissen innerhalb der Organisation zu teilen und soziale Netzwerke zu forcieren.

Sinn und Wert der eigenen Arbeit erkennen

Wie wird die Welt durch unser Handeln ein Stück weit besser? Emanuel Kants Antwort darauf wäre vermutlich sein viel zitierter

„Durch eine Zielklarheit und eine Klarheit jedes Organisationsmitglieds über Autonomie, Können und Sinn gelingt es, sich selbst ein innerer Kompass zu sein und einen souveränen Zugang zu sich selbst zu finden.“

Schwächen ernst zu nehmen. Und dies bedeutet keinesfalls, alle Verhaltensweisen und Minderleistungen zu dulden oder gar zu akzeptieren. Durch eine Zielklarheit und eine Klarheit darüber, dass jedes Organisationsmitglied möglichst genau weiß, was es kann, was ihm wichtig ist und was er oder sie als sinnstiftend empfindet, gelingt es, sich selbst ein innerer Kompass zu sein und somit einen souveränen Zugang zu sich selbst zu finden.

Und diese innere Klarheit bewirkt eine Entschiedenheit, dass wir als Führungskraft und Mitarbeitender in unbeständigen Arbeitswelten den komplexen Aufgaben gewachsen

Ausspruch: „Ich kann, weil ich will, was ich muss.“ Wir stellen immer wieder fest, dass Führungskräfte es selten als ihre Aufgabe sehen, Mitarbeitenden den Sinn oder Zweck ihres Handelns im Sinne des Unternehmens zu vermitteln. Es geht hierbei nicht darum, die Frage zu beantworten, ob die Welt durch mein Handeln besser wird. Vielmehr geht es darum, ob durch mein Handeln ein Wert für das Unternehmen geschaffen wird. Bin ich wichtig? Braucht mich meine Abteilung, mein Team? Ergibt mein Handeln im gesamten System einen Sinn? Schaffe ich durch mein Handeln Wert für die Kollegen und das Unternehmen? Jeder Mitarbeitende ist wichtig für den Erfolg

des Unternehmens. Menschen, denen schon über eine längere Zeit hinweg keine Wertschätzung entgegengebracht wurde, sind häufig so demotiviert, dass sie quasi in eine innere Migration geflüchtet sind. Nicht selten finden sie Motivation in anspruchsvollen Tätigkeiten außerhalb ihres Jobs. Eins muss jedem von uns klar sein: In der heutigen Zeit tritt kaum ein Mitarbeiter seinen neuen Job bereits demotiviert an. Meist ist der entstehende Unmut ein schleichender Prozess über Jahre. Menschen dann wieder Sinn und Zweck in ihrer Arbeit zu vermitteln, ihr tägliches Tun wertzuschätzen und ihnen Anerkennung auszusprechen, die auch wirklich ankommt, ist eine schwierige Aufgabe. Doch in diesen von Volatilität und Ambiguität gekennzeichneten Zeiten kann sich ein Unternehmen nur wenige demotivierte Mitarbeiter leisten. Daher sollte das Thema Sinnstiftung eine maßgebliche Aufgabe von Führung sein und dem Mitarbeitenden die Basis dazu liefern, den Wert der eigenen Arbeit zu erkennen.

Für Führungskräfte wird dies nicht leichter in einer Welt, in der Arbeiten von unterwegs, wo und wann man will, immer mehr zum Standard wird. Für den einen ist durch work@home ein langersehnter Wunsch in Erfüllung gegangen und diese, auch geistige Freiheit bietet mehr Chance für Mitgestaltung und Partizipation. Aber für alle ist es sicher nicht die „beste“ Lösung. Und mit diesen neuen Arbeitsformen kommt dem Wert Sinn, also Bedeutung von Arbeit, noch ein höherer Stellenwert zu. Ein Generationenthema? Vielleicht! In jedem Fall wird sich die junge, digitale Zielgruppe mit Werten wie Freiheit, Familie und Gerechtigkeit eher und leichter in der neuen Arbeitswelt zurechtfinden als jene, die an die klassi-

sche Arbeitsumgebung gewohnt sind und denen Teamorientierung, persönlicher Austausch und klare Arbeitsstrukturen wichtig sind.

Eine Antwort von Führung in hektischen Zeiten: Psychologische Sicherheit

Wir sehen, dass es für Führungskräfte und auch für die Mitarbeitenden immer mehr zur Aufgabe wird, selbst für eine stabile und für uns zufriedenstellende Arbeitsumgebung zu sorgen. Ein Fundament – wenn nicht sogar das wichtigste – für eine gelingende Zusammenarbeit auf allen Ebenen ist psychologische Sicherheit. Sie schafft es, die drei Grundwerte und Motivatoren Autonomie, Können und Sinn miteinander in den Einklang zu bringen und bietet dabei den idealen Nährboden für eine Unternehmenskultur, die Lernen möglich macht, weil sie Fehler nicht abstrafte – nein, sie sogar willkommen heißt.

Psychologische Sicherheit bedeutet, wenn innerhalb des Teams die gemeinsame Überzeugung besteht, dass es sicher ist, wenn ich als Teammitglied zwischenmenschliche Risiken eingehe. Gemeint ist ein Arbeitsklima, in dem ich mich als Mitarbeitender angstfrei einbringen und über meine Misserfolge genauso wie über meine Erfolge berichten kann. Die Person kann sich also sicher sein, dass sie genau so akzeptiert wird, wie sie ist. Das ist leichter gesagt als umgesetzt in Unternehmen, wo es auch heute noch viel um die Bewertung von Mitarbeitenden geht. Denn es bedeutet, dass die Person über ihren Schatten springt und Emotionen preisgibt, die bislang im Arbeitsleben nur selektiv erwünscht waren. Freude, Stolz, Leidenschaft oder Hoffnung sind na-

türlich gern gesehener Gast. Aber auch Ärger, Wut, Scham oder Verzweiflung gehören eben zu den Emotionen eines Menschen und sind evolutionsbiologisch sinnvolle Begleiter bei Entscheidungsfindungen. Durch psychologische Sicherheit sollen alle Gefühle eines Menschen eingebunden werden und dem einzelnen Mitarbeitenden in einer geschützten Arbeitsumgebung ermöglicht werden, offen über Fehler und Herausforderungen und damit verbundene Emotionen zu sprechen, ohne dass dies bestraft oder der Mensch dadurch abgewertet wird.

Dass wir aus Fehlern lernen ist nichts Neues. Studien aber zeigen, wir lernen sogar mehr aus Fehlern als aus Erfolgen. Denn der (Entwicklungs-)Wert jedes Einzelnen gepaart mit einer Offenheit gegenüber anderen Personen schafft einen der größten Faktoren für den Teamerfolg. Bei psychologischer Sicherheit spielt es eine zentrale Rolle, dass Teammitglieder miteinander interagieren – auch wenn es mal nicht so gut läuft. Die Realität sieht in vielen Unternehmen und Abteilungen oftmals anders aus: Mitarbeitende verschleiern ihre Unwissenheit, indem sie einfach keine Rückfragen stellen, Schwächen werden nicht offensichtlich gezeigt, aus Sorge davor, inkompetent zu wirken, und gute Ideen werden zurückgehalten, da Mitarbeitende sich nicht aufdrängen wollen.

Durch ein Klima von Fairness kann die Offenheit für Veränderungen erhöht und die Haltung im Umgang mit Fehlern verändert werden. Führungskräfte sind maßgeblich dafür verantwortlich, diese Fehlerkultur zu etablieren und zu fördern und auch hier als Vorbild und Beispiel voranzugehen, indem sie eige-

nes Fehlverhalten offenlegen und die eigene Fehlbarkeit eingestehen. Sie schaffen das Fundament, indem sie offen sind und neugierige Fragen stellen, Fehler de-stigmatisieren und gegenüber dem Team und Einzelnen stets die Lernchance darin aufzeigen. Auch das Einbinden der Mitarbeitenden in Projekte trägt dazu bei, dass ihnen gegenüber ehrliches Interesse signalisiert wird. Dort erarbeitete Ideen sollten von der Führungskraft anschließend wertschätzend hervorgehoben und als zukunftsweisend präsentiert werden, um ein Growth Mindset aufzubauen und alleine den Mut für das Einbringen des Vorschlages – unabhängig vom Arbeitsergebnis – wertzuschätzen.

Mit psychologischer Sicherheit sorgen Führungskräfte für eine Kultur, die zu Experimentierfreude und Kreativität einlädt und die durch eine stabile Kommunikations- und Feedbackkultur dafür sorgt, dass ein eigenverantwortlicher, autonomer, sinnhafter Lernprozess angestoßen, Wissen geteilt und vor allem „weiche“ Kompetenzen aufgebaut werden. Dadurch erhöhen sich nicht nur die Umsetzungserfolge jedes Einzelnen, sondern die Qualität der Arbeitsergebnisse steigt und es entstehen Hochleistungsteams. Und diese setzen sich eben nicht aus einzelnen Topleistern zusammen, sondern aus einem Team, in dem jeder den anderen pusht und dabei unterstützt, seine persönliche Top-Performance zu leisten. Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte: Denn das ist nur leistbar, wenn ich jedem Teammitglied auf Augenhöhe begegne, mich intensiv mit den einzelnen Persönlichkeiten auseinandersetze und bei allen gleichermaßen darauf achte, dass es ihnen gut geht. Kritiker könnten sagen, das sei Kuschelkurs oder eine Kaffeeklatsch-Kultur. Doch das ist weit gefehlt:

Es geht um einen konstruktiven Austausch und eine Auseinandersetzung mit arbeitsrelevanten Belangen und psychologische Sicherheit sorgt letztendlich dafür, dass Entscheidungsprozesse deutlich beschleunigt werden.

Fazit

Reflektieren bedeutet immer, den eigenen Handlungsfluss zu unterbrechen und einen ungeschönten Blick auf das zu richten, was ist. Welche Erwartungen habe ich an mich und mein Umfeld? Was sind Erwartungen, die an mich als Führungskraft heute und morgen gestellt werden? Welches sind meine Kompetenzen, mit denen ich in der heutigen schnelllebigen Welt erfolgreich bin und auf die ich mich auch in Zukunft verlassen kann?

Klar ist: Wer in den aktuell herausfordernden Zeiten keine gefestigte Persönlichkeit hat und die eigenen Stärken einzusetzen weiß, wird es schwer haben, sich selbst zu führen, geschweige denn andere. Wir laden Sie daher zu diesem bewussten Nachdenken ein, mit welchem Selbstverständnis Sie sich der Führungsaufgabe stellen. Machen Sie einen Boxenstopp, um ein tastendes, mutiges Ausprobieren von Neuem oder einfach anderen Herangehensweisen überhaupt möglich zu machen. Wir unterstützen Sie als Mensch und Organisation, um alle notwendigen Kompetenzen zu erwerben und letztendlich auch anzuwenden, damit eine Kultur entsteht, in der dies möglich ist. Denn nur so schaffen wir es gemeinsam, eine Transformation Journey anzustoßen, die auf allen Ebenen erfolgreich ist. //

→ Über Svea Bielert und Frieder Barth

Svea Bielert studierte Erziehungswissenschaften mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung an der Leuphana Universität Lüneburg und ist Trainerin für Führung und Vertrieb bei Frieder Barth. Als Vertriebsleitung erarbeitet sie mit Unternehmen bedarfsorientierte und nachhaltige Lösungen zur Entwicklung der Mitarbeiter und Organisationen.

@ www.handbuch-hr.de/autoren/s-bielert

Frieder Barth studierte Personal- und Managementlehre in Konstanz und St. Gallen. Als anerkannter Lehrtrainer der European Coaching Association entwickelt er innovative Konzepte für die Bereiche Führung, Vertrieb und Organisationsentwicklung und begleitet Unternehmen bei ihrer Transformation Journey.

@ www.handbuch-hr.de/autoren/f-barth



Der Text ist unter der Lizenz CC BY-SA 3.0 DE verfügbar.

Lizenzbestimmungen: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>