

Vertrauen in Zeiten der Veränderung

VON GUDRUN SANDER – MITARBEIT: SYLVIA HODEK

Unternehmen können auf Veränderungen unterschiedlich reagieren: Sie versuchen, den Status quo aufrechtzuerhalten, oder sie sind offen für Neues und passen sich an. Führungspersonen spielen in Zeiten des Wandels eine wichtige Rolle. Gelingt es ihnen, Vertrauen und psychologische Sicherheit aufzubauen, sind das gute Ausgangspunkte, damit Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können.

Die fortschreitende technologische Entwicklung, der Wandel der Märkte, neue Anforderungen von Kundinnen und Kunden, rechtliche Vorgaben, der Einfluss der Globalisierung, aber auch neue Bedürfnisse der Mitarbeitenden können für ein Unternehmen der Anstoss für Entwicklung sein. Dabei gibt es unterschiedliche Wege, darauf zu reagieren: Die einen bauen Mauern, die anderen Windmühlen.

Mauern oder Windmühlen bauen?

Unternehmen, die Mauern bauen, versuchen, den Status quo aufrechtzuerhalten und Veränderungen zu vermeiden oder gar zu bekämpfen. Sie verlassen sich auf bereits etablierte Strukturen, Prozesse und Denkweisen und riskieren, den Anschluss an neue Entwicklungen zu verlieren. Ich bin immer wieder erstaunt, wie gestandene Führungskräfte versuchen, am Status quo festzuhalten. Wenn es zum Beispiel um flexiblere Arbeitsmodelle oder um die Umsetzung von Diversity-, Equity- und Inclusion-Massnahmen geht, dann höre ich oft „Es ist ja früher auch ohne gegangen. Im Schichtbetrieb gibt es keine Flexibilität“. Nicht auf Veränderungen und neue Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu reagieren bringt für ein Unternehmen die Gefahr mit sich, von der Konkurrenz überholt zu werden. Völlig unverständlich wird es für mich, wenn es sich dabei um Unternehmen handelt, die enorm unter dem Fachkräftemangel leiden, wie beispielsweise Spitäler.

Windmühlen zu bauen bedeutet eine proaktive Haltung gegenüber Veränderungen oder neuen Bedürfnissen von Mitarbeitenden einzunehmen.

Windmühlen bauen braucht Vertrauen

Führungskräfte sind in Zeiten grosser Veränderungen besonders gefordert: Sie müssen das Unplanbare „gangbar“ machen – denn berechenbar und planbar sind Veränderungen selten. Mit einer Führungskraft, der ich vertraue, gehe ich auch durch einen Sturm oder fahre „auf Sicht“. Das heisst nicht, dass ich ihr blind folge. Gerade herausfordernde Situationen brauchen Führung auf Augenhöhe, Aufmerksamkeit, Zuhören und einen sicheren Raum, in dem Ängste und Ungewissheiten angesprochen werden können. Was meine ich damit?

Kommunikation und Beziehungsgestaltung sind dabei zentral. Einerseits das zu kommunizieren, was schon sicher ist: das, was bereits entschieden ist, die nächsten Schritte und wie der Prozess weiterlaufen wird; andererseits transparent zu sein, was noch in der Schwebe ist: was man noch nicht weiss, was man noch nicht sagen kann. Doch dazu bedarf es auch der richtigen Einschätzung der Mitarbeitenden. Für wen ist wie viel Unsicherheit erträglich? Wie viel Sicherheit braucht jemand? Dass Mitarbeitende das

erste Mal über anstehende Veränderungen aus der Presse hören, ist ein No-Go. Aber wie viel kann ich als Führungsperson mitteilen, ohne zu stark zu verunsichern? Denn Angst ist eine schlechte Begleiterin in Veränderungsprozessen. Und wie kann ich die Situation lernoffen halten? Wie können wir während eines Veränderungsprozesses Reflexionsräume schaffen, um gemeinsam zu lernen? Mein persönliches Mantra heisst hier: „Gemeinsam zitternd in den Stiefeln weitergehen.“ Denn die Rückkehr zum Bestehenden ist eine ständige Versuchung.

Psychologische Sicherheit als Basis für Veränderung

Windmühlen zu bauen ist auch eine Herausforderung für die Mitarbeitenden. Psychologische Sicherheit im Unternehmen zu stärken ist eine gute Basis für Veränderungen. Aber was ist gemeint mit psychologischer Sicherheit? Harvard-Professorin Amy Edmondson fasst ihr Konzept folgendermassen zusammen: „Psychologische Sicherheit beschreibt die Überzeugung, dass das Arbeitsumfeld vor zwischenmenschlichen Risiken sicher ist.“ Es handelt sich dabei nicht um die Einstellung einzelner Personen, sondern darum, wie das ganze Team zusammenspielt. Und es bedeutet mehr, als im Team nur nett zueinander zu sein.

Psychologische Sicherheit ermöglicht es den Mitarbeitenden, Ideen, Fragen und Bedenken zu äussern. Man weiss, es passiert mir nichts, wenn ich Probleme oder Unsicherheit anspreche, und dass Konflikte positiv genutzt werden. Gleichzeitig geht es um ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Gruppe, man ist bereit, Verantwortung zu übernehmen, und kommuniziert, wenn man sie aufgrund von Unklarheit und Inkompetenz nicht übernehmen kann.

Mittlerweile gibt es einen ganzen Werkzeugkasten, der Führungskräften hilft, psychologische Sicherheit im Team zu fördern. Das Vorbild spielt auch hier eine grosse Rolle. Offen über eigene Fehler und Unsicherheiten als Führungskraft zu sprechen ist ein Türöffner. Aktiv Feedback einzuholen und auch zurückhaltendere Mitarbeiter:innen nach ihrer Meinung zu fragen gehört ebenso dazu. Mitarbeitende zu befördern, die bei einem Projekt gescheitert sind, aber grundsätzlich gute Arbeit leisten, setzt ebenfalls deutliche Zeichen.

Psychologische Sicherheit bringt für Veränderungssituationen wichtige Zutaten mit sich, denn sie stärkt Kreativität und Innovation. Mitarbeitende teilen Fehler und Ideen (früher) mit, übernehmen Verantwortung, engagieren sich und denken und handeln unternehmerischer. Was noch wichtig ist: Psychologische Sicherheit ist kein Garantieschein, nicht zu scheitern. Aber sie hilft, vermeidbarem Scheitern in Veränderungsprozessen zu entgehen.



Gudrun Sander

ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin der Forschungsstelle für Internationales Management.

FOTO: ANNA TINA EBERHARD



Sylvia Hodek

ist Project Manager am Competence Centre for Diversity & Inclusion
www.ccdi-unisg.ch.

FOTO: ANNA TINA EBERHARD

FEATURING ALISA JAHNKE, PATRICK FISCHER & GINA DOMANIG

Die Business Sisterhood seit 2007

LADIES DRIVE

No 64

Vertrauen

—DIE NEUE WÄHRUNG,
NICHT NUR IM BUSINESS |

FOTO: ISTOCK / COFFEEMILK

Schweiz CHF 15.00 Europa 11.00 €



WE LOVE SLOW READING:
VIERTELJÄHRliche ERSCHEINUNGSWEISE
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

WINTERAUSGABE 2023/2024, 17. JAHRGANG
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

#BusinessSisterhood



WINTERAUSGABE 2023/2024