

Arbeitspsychologie

Psychologische Sicherheit als Basis für individuelle Resilienz

Viele Unternehmen stehen in wirtschaftlich und politisch disruptiven Zeiten vor gewaltigen Transformationsprozessen und den damit verbundenen Unsicherheiten. Das Einzige, was sicher scheint, ist die Notwendigkeit zum Wandel, zur Veränderung, zur Transformation. Umso wichtiger ist, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Sicherheitsanker bieten.

› Dr. Anke Nienkerke-Springer

Einen entscheidenden Sicherheitsanker in disruptiven Zeiten stellt die «psychologische Sicherheit» dar, die nach der US-amerikanischen Sozialwissenschaftlerin Amy C. Edmondson ein Schlüsselfaktor für die Widerstandsfähigkeit und Leistungsfähigkeit von Teams und Mitarbeitenden ist. Demnach arbeiten Menschen besser, zielführender und effektiver, wenn sie in einem als sicher empfundenen Umfeld agieren können.

Das Ziel

Die Aufgabe der Entscheider besteht darin, für stabile Rahmenbedingungen und geschützte mentale Räume zu sorgen, in denen die Mitarbeitenden sich entfalten und einbringen können, ihre Meinung äussern und Risiken eingehen wollen sowie Fehler machen dürfen. Die Entscheider räumen Stolpersteine beiseite, die die Teamarbeit behindern, und machen den Weg frei für innovative Weiterentwicklung. Das bedeutet: Während es «draussen» im Umfeld des Unternehmens stürmt, herrschen im Inneren Klarheit, Zuverlässigkeit und eine kreative Ruhe vor, durch die es den Mitarbeitenden möglich

ist, ihre Stärken und Potenziale zu nutzen und mehr zu leisten. Edmondson spricht von einer angstfreien Organisation.

kurz & bündig

- › Organisationale und individuelle Widerstandskraft bedingen einander und verstärken sich gegenseitig, sodass das System «Unternehmen» als Ganzes eine Stabilisierung erfährt.
- › Statt von alternativlosen Umwälzungen und disruptiven Transformationen zu sprechen, bei denen das Unterste zuoberst gekehrt wird, sollten Entscheider betonen, (auch) am Bewährten festhalten und Bestehendes mit Bedacht anpassen zu wollen.
- › Wer die Vision, Mission, Strategie und Ziele des Unternehmens kennt und diese in Bezug zur eigenen Tätigkeit setzen kann, gewinnt Orientierung und Sicherheit, weil er über ein Gerüst verfügt, an dem er sich festhalten kann.

Starke, leistungsfähige sowie widerstandsfähige Individuen führen zu einem starken Unternehmen mit hoher organisationaler Widerstandskraft. Diese wiederum gestattet es den Menschen, individuelle Resilienz aufzubauen. Organisationale und individuelle Widerstandskraft bedingen einander und verstärken sich gegenseitig, sodass das System «Unternehmen» als Ganzes eine Stabilisierung erfährt. So kann das Unternehmen in turbulenten und chaotischen Transformationszeiten Gefahren eher trotzen.

Die richtigen Impulse setzen

Welche Impulse können Entscheider setzen, um psychologische Sicherheit zu etablieren?

Impuls 1: Evolution statt disruptiver Revolution anstreben

Statt von alternativlosen Umwälzungen und disruptiven Transformationen zu sprechen, bei denen das Unterste zuoberst gekehrt wird und Gefühle wie Unsicherheit, Chaos und Instabilität entstehen, sollten die Entscheider betonen, (auch) am Bewährten festhalten und Be-

stehendes mit Bedacht anpassen zu wollen. Wer die Menschen auf dem Weg zur Veränderung mitnehmen will, ist klug beraten, wo immer möglich das Vorhandene zu optimieren und als Startrampe für eine evolutionäre Entwicklung zu nutzen, mit der ein stetiges Voranschreiten und Wachstum einhergeht.

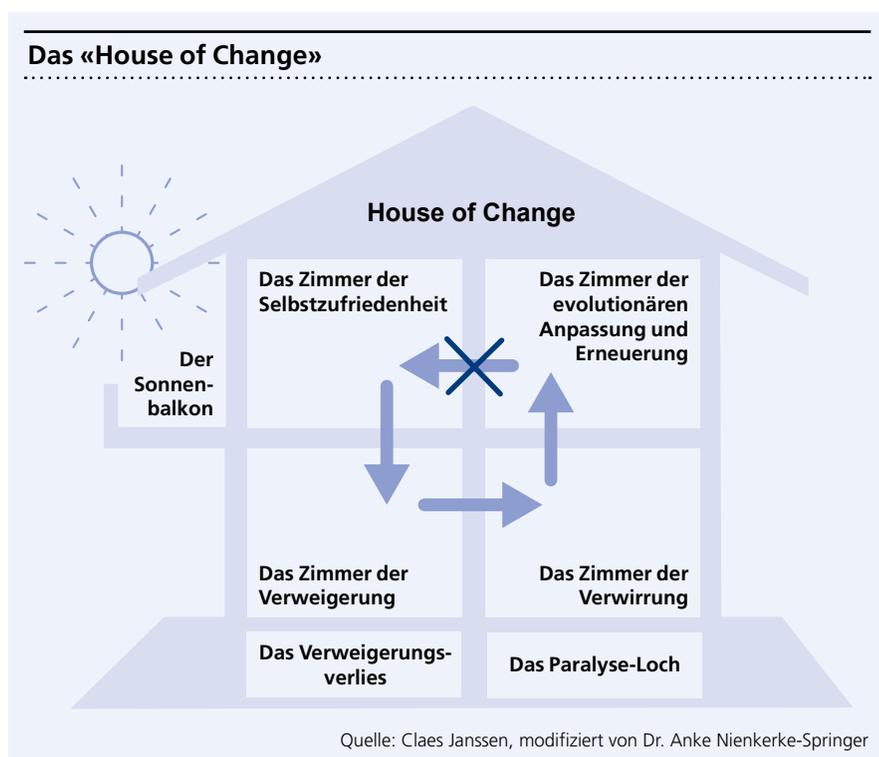
Entscheider sind gefordert, mit emotionaler Intelligenz und Empathie zu agieren, sodass bei aller Veränderungsnotwendigkeit Sicherheit und Stabilität entstehen können. Man möchte den Entscheidern zurufen: «Denkt evolutionär. Entwickelt euch aus euch selbst heraus. Baut auf dem Bestehenden auf. Konzentriert euch aufs Wesentliche. Sorgt dafür, dass eure Mitarbeitenden mit Freude arbeiten und sich mit Unternehmen und Arbeitgeber identifizieren können.»

Impuls 2: Offene Kommunikationskultur leben

Das evolutionäre Credo lautet: Nicht der revolutionäre Umsturz, sondern mutige Anpassungsaktivitäten sind gefragt. Dazu gehört, über die Erfordernisse einer Veränderung vorbehaltlos zu informieren und die notwendigen Umsetzungsschritte aufzuzeigen. Sie erhöhen die psychologische Sicherheit, indem sie die damit einhergehenden Konsequenzen für jeden Mitarbeitenden und Arbeitsplatz erläutern, und nutzen jede Gelegenheit, um die Menschen zu beteiligen: Sie übertragen ihnen Verantwortung und fordern proaktiv Vorschläge ein, wie der Transformationsprozess ausgestaltet werden sollte. Psychologische Sicherheit entsteht auch durch die Überzeugung der Mitarbeitenden, sie dürften und sollten ihre Ideen, Fragen und Bedenken offensiv einbringen.

Impuls 3: Unternehmenszweck thematisieren

Transformationsprozesse sind immer Zeiten der Selbstvergewisserung und Reflexion: «Was überhaupt ist unser Ziel? Wohin wollen wir uns entwickeln? Was möchten wir bewirken?» Die Entscheider diskutieren und klären im Team und in



enger Kooperation und unter Beteiligung möglichst vieler Unternehmensbereiche den fundamentalen unternehmerischen Zweck des Unternehmens. Der Prozess läuft unter dem Leitsatz ab: «Jetzt ist Zeit, miteinander zu reden!» Menschen, die nicht nur spüren, sondern wissen, dass sie im Transformationsprozess gehört und beteiligt werden, sind eher zur aktiven Teilnahme bereit.

Impuls 4: Werte und das Warum kommunizieren

Vision, Mission, Strategie und Ziele bilden den Nukleus des Unternehmens, der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität erlaubt, solange der Kern selbst davon unberührt bleibt. Darum ist es überlebenswichtig, aus der Vision und der Mission eine Kernbotschaft abzuleiten, in welcher der Unternehmenszweck ausformuliert ist. So wissen die Mitarbeitenden, wofür und warum sie sich engagieren sollen. Wiederum sind Stabilität und mentale Sicherheit die Folge.

Wer die Vision, Mission, Strategie und Ziele des Unternehmens kennt und diese in Bezug zur eigenen Tätigkeit setzen

kann, gewinnt Orientierung und Sicherheit, weil er über ein Gerüst verfügt, an dem er sich festhalten kann. Das Unternehmen bleibt fokussiert, ebenso wie die Mitarbeitenden, die bei allen erforderlichen und unabänderlichen Veränderungen wissen, dass das übergeordnete grosse Ganze und das Ziel der Visiонерreichung erhalten bleiben.

Impuls 5: Ermutigend und befähigend führen

Welche Führungshaltung trägt zur Entstehung psychologischer Sicherheit bei? Damit betreten wir ein weites Feld. Entscheidend ist eine wertschätzende Führung, die auf die Individualität und Einzigartigkeit der Mitarbeitenden Rücksicht nimmt und sie dazu ermutigt, sich aktiv im Transformationsprozess einzubringen. Die Mitarbeitenden müssen wissen, dass die Entscheider und Führungskräfte ihnen vertrauen und es ihnen zutrauen, die erforderlichen Transformationsprozesse zu meistern.

Allerdings: Beteiligung ist nur möglich, wenn die Menschen über die dazu notwendigen Kompetenzen verfügen.

Darum sollte das Führungshandeln nicht nur wertschätzend, individuell und ermutigend ausgerichtet sein, sondern auch befähigend. Dazu wird immer wieder die Frage thematisiert und beantwortet, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden in welchem Ausprägungsgrad haben müssen, um ihre Aufgaben stemmen zu können. Ein Abgleich mit dem vorhandenen Ausprägungsgrad der Kompetenzen zeigt, wo Nachbesserungs- und Weiterbildungsbedarf besteht, damit die Mitarbeitenden nicht nur einen substantiellen Beitrag zur Transformation leisten wollen, sondern auch leisten können.

Impuls 6: Im House of Change umziehen

Eine wertschätzende und individuelle Führung beachtet den individuellen Transformationsstatus der Mitarbeitenden. Mit dem Modell des «House of Change», das auf den Wirtschaftspsychologen Claes Janssen zurückgeht, lässt sich dieser Status analysieren. Das Modell umfasst vier Zimmer, die veranschaulichen, in welchem Zustand der Transformation sich die Mitarbeitenden befinden. Ziel ist, in das Zimmer der evolutionären Anpassung und Erneuerung zu gelangen.

Transformationsprozesse scheitern oft, weil ein gemeinsames Grundverständnis für das motivierende Ziel der transformationalen Reise fehlt. So kann niemand einschätzen, warum es sich lohnt, die Mühen der Transformation auf sich zu nehmen. Damit alle Beteiligten an einem Strang ziehen, besteht die Aufgabe einer ermutigenden und befähigenden Führung (Impuls 5) darin, eine Kultur der Kooperation und ein Wirgefühl zu entfachen. Indem die Entscheider den Unternehmenszweck (Impuls 3) und die handlungsanleitenden Werte sowie das Warum (Impuls 4) klären und offen kommunizieren (Impuls 2), motivieren sie die Mitarbeitenden, die Zimmer der Selbstzufriedenheit («Warum etwas ändern, läuft doch alles super!»), der Verweigerung («Veränderung? Nein danke!») und der Verwirrung («Wozu das Ganze?») zu

verlassen und in das Zimmer der evolutionären Anpassung und Erneuerung (Impuls 1) umzuziehen. Entscheidend dabei ist, dass die Menschen im Zimmer der Erneuerung verbleiben und den Prozess mit Energie vorantreiben.

Impuls 7: Ein neues Miteinander fördern und fordern

Die Arbeitswelt wird immer komplexer, unsicherer und herausfordernder. Darum ist es richtig, die Stärkung der Widerstandskräfte der Menschen und der Organisation insgesamt in den Fokus zu rücken. Organisationale und individuelle Resilienz müssen stets zusammengedacht werden. Indem die Kompetenzen aller Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg ausgeschöpft werden, kann das Unternehmen stürmische und hek-

tische Transformationszeiten bestehen und gestärkt aus ihnen hervorgehen.

Gemeinsam eine Vision verwirklichen, persönliche Widerstandskraft entwickeln, Prozesse und Abläufe optimieren, eine Kultur der Kooperation und ein Wirgefühl aufbauen – all dies trägt zur Entstehung psychologischer Sicherheit bei. Das konstruktive Miteinander auf der Basis eines für alle verbindlichen Wertegerüsts erlaubt zudem die Diskussion und Beantwortung der Sinnfrage: «Warum und wofür ist es richtig, gemeinsam an der Entwicklung des Unternehmens und der Erreichung der Unternehmensziele zu arbeiten?» Wenn eine Organisation eine nachhaltige Antwort auf diese Frage findet, kriert sie einen weiteren starken Sicherheitsanker. <<



Literatur



Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten

Gabal Verlag, 2020
232 Seiten, CHF 34.00
ISBN: 978-3-86936-963-1



Porträt



Dr. Anke Nienkerke-Springer

Top-Management-Coach, Unternehmerin und Autorin

Dr. Anke Nienkerke-Springer arbeitet als Beraterin und Top-Management-Coach, Beirätin und Autorin. Sie ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting und berät und begleitet ambitionierte Unternehmen in Veränderungs- und Wachstumsprozessen. Dabei zeigt sie auf, wie sich Unternehmen Zukunftsfähigkeit sichern.



Kontakt

info@nienkerke-springer.de
www.nienkerke-springer.de