



DER HR-DEVELOPER

FEBRUAR 2022
NEWSLETTER 02

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Ein zentraler Erfolgsfaktor für effektive Teamarbeit ist die intakte «psychologische Sicherheit» der Mitarbeitenden. So sollten sich Teammitglieder trauen, offen und aufrichtig Feedback zu geben – ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. Dies ist auch das Ziel vieler Unternehmen, sich zu einer «angstfreien Organisation» zu entwickeln. Warum es dazu eine grosse Portion Mut braucht, erfahren Sie im ersten Beitrag.

Nonverbale Signale wie z.B. Sprechpausen oder Mimik sind ein bedeutsamer Teil der Kommunikation – und es lohnt sich, diese bewusst wahrzunehmen. Insbesondere bei ersten Begegnungen, etwa bei einem Vorstellungsgespräch, können diese Signale aber zu einem «falschen» ersten Eindruck verleiten. Mark Moser und Susan Göldi zeigen ab Seite 6, wie Sie Ihre nonverbale Kommunikationskompetenz verbessern.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Mut macht mutig Seite 1
- Collaboration: Synchron hybride Weiterbildungsformate Seite 4
- HR-Skills: Nonverbale Signale interpretieren lernen Seite 6
- HR im HR: Fokussierende Fragen Seite 8
- Mindset: Organisationale Resilienz Seite 10

Mut macht mutig: Was es braucht, wenn psychologische Sicherheit (noch) nicht Bestandteil der Unternehmenskultur ist

«Psychologische Sicherheit» wurde als zentraler Erfolgsfaktor für effektive Teams erkannt. Was aber tun, wenn die Erfahrungen andere sind und es als gefährlich erlebt wird, sich offen zu äussern? Der Anspruch an einer «angstfreien Organisation» (Amy Edmondson) verweist damit auf die Entscheidungsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder. Die «einsame» Entscheidung, mutig zu sein, setzt einen sich selbst verstärkenden Prozess in Gang: Mut macht mutig.

■ Von Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig

Psychologische Sicherheit

Eines der wichtigsten organisationspsychologischen Konzepte der letzten Jahre ist das der

psychologischen Sicherheit. Amy Edmondson, Professorin für Leadership und Management an der Harvard Business School, hat diesen

Begriff geprägt, als sie im Zuge ihrer Forschungen zu Hochleistungsteams der Frage nachgegangen ist, was diese von weniger leistungsstarken Teams unterscheidet: Es ist das Mass an Sicherheit, die Teammitglieder empfinden, um offen und aufrichtig Feedback zu geben, unangenehme Wahrheiten auszusprechen, Fehler offenzulegen und einzugehen sowie untereinander auch die eigene Verletzlichkeit und Unsicherheit zu offenbaren. Gemeint ist eine Kultur des Umgangs miteinander, die eine offene, durchaus auch direkte und sachlich konfrontative Kommunikation und Auseinandersetzung ermöglicht, ohne dass die beteiligten Personen befürchten müssen, beschämt oder beschädigt zu werden. Edmondson zeigt auf empirischem Weg auf, dass die Variable «Psychologische Sicherheit» einen stärkeren positiven Effekt



auf die Leistungsfähigkeit eines Teams hat als dessen personelle Zusammensetzung. Viele Organisationen intensivieren deshalb seit einigen Jahren ihre Bemühungen, eine solche Kultur zu etablieren, mussten aber feststellen, dass ein solcher kultureller Transformationsprozess alles andere als leicht ist. Insbesondere Führungskräfte sind angehalten, ihr Selbstverständnis, ihr Menschenbild sowie ihre konkreten Kommunikations- und Interaktionsmuster und -gewohnheiten radikal zu verändern, um einen solchen Wandel möglich zu machen. Somit geht es um einen anspruchsvollen Lernprozess, der Zeit benötigt und vor allem die klare Entschiedenheit, eine Kultur ohne Hemmungen und Ängste konsequent zu fördern.

In diesem Artikel möchten wir das gleichsam komplementäre Element zu psychologischer Sicherheit in den Fokus rücken, das sich insbesondere dann als entscheidend für das Gelingen von Veränderungsprozessen erweist, wenn Letztere eben noch nicht etabliert ist: Mut.

Ein Fallbeispiel

Etwa 20 Personen im Bereich «Personal» werden fachlich von Referentinnen und Referenten geführt, disziplinarisch von übergeordneten Sachgebietsleitenden. Je nach Fragestellung ist crossfunktional eine intensive Zusammenarbeit erforderlich. Die Rahmenbedingungen sind schwierig: Personalmangel und eine komplizierte IT- bzw. Prozesslandschaft führen zu chronischer Überlastung. Unter Stress kommt es zu «ruppigen» Verhaltensweisen. Diese erleben die Mitarbeitenden vor allem vonseiten der Führungskräfte. Im Team sind sich alle einig: Sowohl die schwierigen Rahmenbedingungen als auch das Verhalten von Führungskräften anzusprechen, ist «gefährlich». Es habe schon Abmahnungen und Kündigungen gegeben, so die einhellige Aussage in einem Workshop, der ohne die Führungskräfte stattfand. Wirklich ändern könne man also nichts. Gut wäre es, wenn der Moderator sich darum kümmern könnte. Auch sollten die Führungskräfte dazu ein Seminar machen ...

Die im Fallbeispiel geschilderte Situation ist verfahren und durch vielfältige Wechselwirkungen komplex. Um voranzukommen, braucht es bei allen Beteiligten Mut.



- Mut, sich in der Gruppe der 20 Personen von der «einhelligen» Meinung abzusetzen und z.B. darauf hinzuweisen, dass Kündigungen in den letzten fünf Jahren nicht stattgefunden haben
- Mut, sich trotz persönlicher Befürchtungen gegenüber den Führungskräften offen zu äussern
- Mut, sich als Führungskraft das Feedback anzuhören und zu reflektieren
- Mut, das eigene Führungsverhalten explizit zu verändern
- Mut aber auch, mit der Gruppe kontrovers zu diskutieren und an die Gruppe Feedback zu geben (z.B. dahin gehend, dass etliche Mehraufwände, unter denen die Gruppe leidet, aufgrund mangelnder Sorgfalt zustande kommen)
- Mut, sich unterschweligen Konflikten zu stellen
- Mut, den Anfang zu machen ...

Mut: eine Frage und eine Antwort

Mut ist weniger eine Eigenschaft als vielmehr eine Entscheidung. Ähnlich wie Vertrauen erfordert Mut, dass ich in Vorleistung gehe; jedoch nicht nur anderen gegenüber, sondern eher mir selbst gegenüber. Dabei kommt eine Mischung aus Neugierde, Erwartung, Zweifel und dem Bedürfnis nach Sicherheit zum Tragen. Mut erfordert, dass ich mich verletzlich mache, mich exponiere, Risiken eingehe, ohne eine Garantie oder Gewähr dafür zu haben, dass meine Entscheidung sich auszahlt und das gewünschte Ergebnis eintritt.

Am Anfang steht zunächst eine Frage: Soll ich's tun – oder soll ich's lieber lassen? Dar-

aus erwächst ein innerer Dialog, der mal mehr und mal weniger bewusst stattfindet. Dieser vollzieht sich an der Schnittlinie zwischen Vertrautem und Neuem. Die Überschreitung der Grenze bedeutet, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben. Diese Situation wird von den meisten Menschen als schwierig und fordernd erlebt.

Mut ist aber auch eine Antwort. Insbesondere in Situationen, in denen Zurückweisungen drohen, Misserfolge oder Veränderungen erlebt werden, die immer auch mit dem Erleben von Verlust einhergehen. Dann meldet sich Angst, unser wichtigstes Grundgefühl: Angst hat das Potenzial, andere Gefühle und Zustände wie Hunger, Neugier – und selbst so ein intensives Gefühl wie Wut – zu verdrängen. Angst besitzt eine elementar überlebenssichernde Funktion, indem sie uns auf Gefahren hinweist und in uns den Impuls aktiviert, diese zu vermeiden. Allerdings ist es nicht immer die objektiv vorhandene Gefahr, die uns Angst macht, vielmehr unsere Wahrnehmung sowie deren unwillkürliche und reflexhafte Interpretation. Ein Auto, das auf uns zurast, werden wir eindeutig als lebensbedrohliche Gefahr einordnen, wodurch wir in der Regel – und hoffentlich – über unser Nervensystem wirksam zur schnellen Flucht aktiviert werden. Anders jedoch verhält es sich in Situationen, die nicht eindeutig sind: Ein schwieriges Gespräch, das uns bevorsteht, eine entscheidende Verhandlung mit einem schwierigen Kunden oder Lieferanten, eine Präsentation vor dem Management, eine vielleicht nur beiläufig hingeworfene Bemerkung eines Kollegen, der nächtliche Gang durch



eine dunkle Strasse oder ein bevorstehender Flug. Hier ist die Gefahrenlage alles andere als klar oder eindeutig und kann unterschiedlich interpretiert werden. Angst als Kernemotion liegt sehr häufig am nächsten. Dies gilt umso mehr, wenn wir unseren Selbstwert, unsere Reputation oder unser Selbstbild bedroht sehen: Die Angst vor Beschämung, vor Ausgrenzung, vor dem Verlust von Autorität oder Anerkennung, die Angst, sich unpassend zu verhalten oder schlicht dumm dazustehen. In solchen Situationen ist Angst somit nicht per se unbegründet, jedoch ermöglicht unsere Interpretation solcher Situationen das Phänomen der sich selbst erfüllenden Prophezeiung: Das gedanklich und emotional vorgeweggenommene und erwartete Ergebnis wird zugleich zur Ursache eben jenes Ergebnisses, das wir durch entsprechendes Verhalten oder entsprechende Reaktionen erzeugen. Hier kommt das sogenannte Thomas-Theorem ins Spiel: Wenn Menschen eine Situation als wirklich definieren, ist sie in ihren Konsequenzen auch wirklich. Wenn wir beispielsweise denken: «Ich habe keine Freunde», kann dies sehr schnell ein Gefühl von Einsamkeit auslösen. Gleichzeitig beeinflusst dieser Gedanke auch unser Verhalten: Wir ziehen uns zurück, was wiederum das Erleben von Isolation oder Einsamkeit begünstigt. Ausgangspunkt für das Erleben von Einsamkeit ist die Bewertung einer Situation mit dem Gedanken, allein zu sein. Die Art und Weise, wie wir eine Situation bewerten und interpretieren, ist also ganz entscheidend für das, was weiter geschieht. Betrachten wir eine Situation einzig unter dem Aspekt der möglichen Risiken oder Gefahren, die ihr innewohnen, dann werden wir ihr auszuweichen oder sie ganz zu vermeiden versuchen. Die kurzfristige Stressentlastung, die daraus resultiert, erfahren wir wie eine Art Belohnung. Kurzfristig ist durch unser Manöver vielleicht nichts Entscheidendes passiert. Die Wahrscheinlichkeit, dass wir ein solches Vermeidungsverhalten künftig wiederholen und uns dafür entsprechende Rechtfertigungen ausdenken, jedoch steigt. Dies gilt insbesondere für soziale Situationen: zum Beispiel in einem Disput in der Gruppe (am Arbeitsplatz, in der Familie oder im Bekanntenkreis). Man bleibt unverbindlich, legt sich nicht fest, verhält sich konform oder schweigt. Zumindest kurzfristig wird es so vermutlich nicht zum Konflikt kommen.

Sozialer Mut hingegen hiesse, Farbe zu bekennen, klar Stellung zu beziehen, ohne zu wissen, wie das Umfeld reagiert. Ob wir das tatsächlich auch tun, hängt stark von unserer Einstellung, unserer Erwartung und unseren Wahrnehmungsfiltren ab. Oft ist unser Mut dann gefragt und herausgefordert, wenn soziale Risiken wie Ablehnung, Ausgrenzung, Kränkung, Aggression und Verächtlichmachung drohen. Mut heisst hier, sich vorbehaltlos auf eine Situation einzulassen, die wir als schwierig bewerten, und die dabei eventuell auftretenden Misserfolge ohne Angst vor Selbstwert- oder Reputationsverlust hinzunehmen. Mehr noch: Die mutige Entscheidung dafür zu nutzen, zu lernen, Selbstwert aufzubauen und künftig ähnliche Situationen zu bestehen.

Selbstermutigung: Tun und Lassen

Welche Ermutigungen können sich aus diesen Überlegungen für die einzelne Person ergeben?

1. Sich offen, direkt und damit unter Umständen auch «nonkonformistisch» zu äussern, bedeutet, auf fremdem Terrain zu wandern. Natürlich sind hier auch Risiken gegeben. Jedoch überwiegen die Chancen:
 - die Reifung des Teams durch Auseinandersetzung
 - Kreativität und Innovation
 - persönliche Erkenntnisse, zu denen z.B. ganz besonders das neue Kennenlernen der beteiligten Personen (einschliesslich seiner selbst) gehört
 - eine Stärkung der eigenen Widerstandskraft (aufgrund der Erfahrung, dass sich Mut auszahlt)
2. Bei dem inneren Dialog aus Frage (was soll ich tun?) und Antwort (auf die jeweilige Situation) spielt Intuition eine grosse Rolle. Doch Vorsicht: Bauchgefühle können uns auch einen Streich spielen. Deshalb gilt es, achtsam zu sein. Leitfragen zur Selbstermutigung:
 - Was sind meine Motive?
 - Ein Beitrag zum Erfolg des Teams und damit von mir selbst? Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine konstruktive Dynamik entwickelt.
 - Ein Beitrag zu meiner eigenen Profilierung, nur zu meinem Vorteil? Dies wird im Hinblick auf die Akzeptanz durch andere Personen eher schiefgehen,

da diese «hidden agenda» früher oder später wahrgenommen wird und Abwehrreflexe unabhängig von der Sache wahrscheinlicher werden.

3. Tun oder Lassen? Diese Frage kann ich nur mir selbst beantworten, sonst ist es kein Mut. Mut ist damit Ausdruck von Autonomie: das Treffen von Entscheidungen angesichts unübersichtlicher Situationen. Leitfragen:
 - Was hält mich davon ab, es zu tun?
 - Was zieht mich an, es zu tun?
4. Mut braucht innere Stabilität. Spannend wird es, wenn ich «es» gewagt habe. Jetzt gilt es durchzuhalten. Beharrlich und auf Augenhöhe. Dabei hilft es, sich zu überlegen:
 - Wie finde ich in schwierigen Situationen in mir selbst Rückhalt? Was heisst es, sich selbst treu zu sein?
 - Wie gelingt es mir, stabil, aber zugleich wertschätzend zu bleiben?
 - Wie kann ich dem Widerstand, den ich erlebe, Resonanz geben und diesen in mein Anliegen integrieren?

Fazit

Zurück zu unserem Fallbeispiel: Unser Personalbereich steckt in einem Dilemma: Um die Prozesse und die Zusammenarbeit zu verbessern, müssen die Themen offen angesprochen werden. Dies wird aber als riskant erlebt. Sollte die Thematisierung der Probleme und der damit verbundenen Lösungsansätze nicht gelingen, kommt es zum frustrierenden Stillstand. Dieses Dilemma als Realität anzuerkennen ist der erste und notwendige Schritt, um eine Entscheidung zu treffen. Tun oder Lassen – beides bedeutet angesichts dieser Realität Mut, an dem ich wachsen kann.

AUTOREN



Dr. Alexander Wittwer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von CIRCLE2. Seit 25 Jahren begleitet er als Berater, Trainer und Coach Führungskräfte und Organisationen darin, Veränderungs- und Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.



Dr. Tobias Heisig ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der CIRCLE2 GmbH. Als Berater beschäftigt er sich seit 1996 mit den Themen Leadership, Transformation und Sales. Eigene Begrenzungen aus freiem Entschluss zu überwinden, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.