

Wandel braucht Vertrauen

Eine C2-Studie zu hilfreichen Handlungsstrategien für Führungskräfte in Situationen des organisationalen Wandels

Die aktuellen Dynamiken in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und vielen weiteren Lebensbereichen führen dazu, dass sich Unternehmen immer stärker flexibilisieren und an die sich ständig ändernden Umwelten anpassen müssen. Sie müssen dafür sorgen, dass sie auf die sich ändernden Erwartungen reagieren und dass sie antwortfähig bleiben, auf die Bedürfnisse und Fragen ihrer relevanten Umwelten. Nur dadurch können sie ihre Kopplung an die für sie lebenswichtigen Umwelten erhalten.

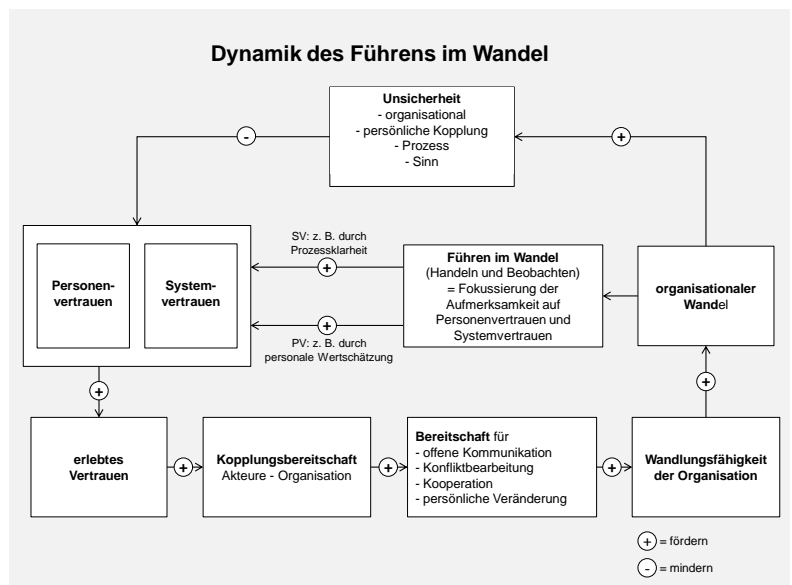
Vor diesem Hintergrund des permanenten Wandels wird Führung zunehmend wichtiger und gleichzeitig auch anspruchsvoller. Die Komplexität und Unberechenbarkeit in der sich Führung heute zu bewegen hat, stellt Führungskräfte vor besondere Herausforderungen - auch bezüglich des Erhalts ihrer Selbstwirksamkeit.

Unsere Studie untersucht nun aus dem Blickwinkel der modernen Systemtheorie die Erlebensmuster und Handlungsstrategien von Führungskräften in Change-Situationen und leitet hilfreiche Handlungsstrategien ab.

Ergebnisse

Das Spannungsfeld des Führens in Wandelsituationen wird dadurch deutlich, dass Wandel auf der einen Seite Vertrauen benötigt, auf der anderen Seite aber auch Vertrauen mindert und somit ein Mangel an Zuversicht und das Bedürfnis nach Vertrauen einen Teufelskreis bilden können. Diese **Vertrauenslücke** ist durch Führung zu reduzieren.

- ▶ In Situationen des Wandels rückt **Personenvertrauen** mit seinen informellen Anpassungsleistungen zunächst in den Fokus der Aufmerksamkeit und des Handelns,
- ▶ Es kann jedoch nicht auf Dauer das **Systemvertrauen** ersetzen. Daher sind diejenigen Aktivitäten als sehr relevant bewertet, welche zum Systemvertrauen auch in Zeiten des Wandels so schnell wie möglich wieder einladen können.
- ▶ Durch diese **Vertrauensangebote und -bestätigungen** kann, im Sinne einer „riskanten Vorleistung“ das erlebte Vertrauen wieder wachsen.
- ▶ Die **Kopplungsbereitschaft** der Akteure an die Organisation wird dadurch gefördert und wichtige Einflussgrößen für die **Wandlungsfähigkeit** der Organisation (Bereitschaft zu offener Kommunikation, Konfliktbearbeitung, Kooperation und persönlicher Veränderung) können sich entwickeln.



Ableitungen für die Change-Praxis

Für die Gestaltung von Change-Prozessen und die Begleitung der Führungskräfte lassen sich wichtige praktische Ansätze ableiten:

- 1. Sensibilisierung der Führungskräfte**
 - ▶ für die Bedeutung von Systemvertrauen *und* Personenvertrauen als sehr wichtige Elemente der Unsicherheitsbearbeitung in Wandelsituationen.
 - ▶ für die stabilisierende Wirkung von Glaubwürdigkeit, Einbeziehen und personaler Nähe als Ausdruck personaler Wertschätzung, auch und gerade bei unsicheren Rahmenbedingungen.
- 2. Gestaltung einer transparenten Change-Prozessarchitektur**

mit Elementen, die den Aufbau von Systemvertrauen und Personenvertrauen fördern, z. B.

 - ▶ transparente Prozesskommunikation
 - ▶ Entscheidungs- und Reflexionsplattformen
 - ▶ sich entwickelnde Ziel und Sinnbeschreibungen
 - ▶ Anlässe für informellen Austausch, gemeinsames Erleben.

Diese Change-Prozessarchitektur ersetzt ein sachlich inhaltlich aufgabenorientiertes Projektmanagement nicht, geht aber weit darüber hinaus und ergänzt es durch wichtige Elemente (Symbolischen Führung).

In Change-Prozessen, mit den damit einhergehenden Unsicherheiten, zeigt sich also ein **Spannungsfeld** auf: je größer die organisationale Unsicherheit ist, desto stärker wird Vertrauen benötigt, um Handlungssicherheit und Anschlussfähigkeit an die Organisation zu erleben.

Führungskräfte müssen daher **Personenvertrauen** fordern und fördern um diese organisationale Unsicherheiten für sich und ihre Mitarbeiter zu überbrücken. Personale Wertschätzung spricht stabil die Person an und nicht die Funktion, welche die Person gerade erfüllt, und die im Wandel als instabil erlebt wird. Das soziale System Organisation benötigt jedoch auch **Systemvertrauen** um Akteure unabhängig von ihren persönlichen Beziehungen koordiniert anzukoppeln. Um dies zu erreichen ist im Change auch Führungshandeln notwendig, welches durch kommunizierte Entscheidungen für Prozessklarheit sorgt damit auch das Vertrauen in die Regeln und Erwartungen und damit in die Stabilität der Organisation stärkt.

Diese Aspekte sind Grundlage bei unserer Begleitung von Change-Projekten, bei der Begleitung von Führungskräften im Coaching und bei der Kompetenzentwicklung von Führungskräften oder Teams (Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung).

Die vollständige Studie ist erschienen unter: Berger, J. (2013), *Die Erlebensmuster und Handlungsstrategien von Führungskräften in Situationen des organisationalen Wandels*. Norderstedt: GRIN.

Bei Fragen zu Systemisch wertorientierten Change- und Führungskräfteentwicklungsprozessen wenden Sie sich gerne an uns.