

Winterbrief, im Dezember 2022

Liebe Freunde, geschätzte Kunden und Geschäftspartner

Im diesjährigen Winterbrief möchte ich Ihnen meine Überlegungen zur Wirkung von psychologischer Sicherheit in Teams, zur Vermeidung von Konflikten sowie zum ungenügenden Technologieverständnis im Management darlegen. Ich freue mich wie immer auf Ihre geschätzte Rückmeldung.

Dünger für die Kulturveränderung

Als ich vor gut 16 Jahren zum ersten Mal in mein Büro bei der Roy C. Hitchman AG kam, stand da eine Pflanze, welche mit schlappen Blättern förmlich nach Aufmerksamkeit schrie. Ich schenkte sie ihr, und bald schon sprossen neue Triebe. Die Pflanze ist immer noch in meinem Büro, und ich bin überzeugt, dass Zuwendung zu Lebewesen, seien es Menschen, Tiere oder Pflanzen, eine positive Wirkung hat.

Wir werden in praktisch jedem Mandat darauf hingewiesen, dass die zu suchende Führungskraft eine Kulturveränderung, eine Kulturtransformation durchführen muss. Meist lautet der Wunsch, eine Belegschaft mit einem 'Growth Mindset' zu entwickeln. In anderen Worten: Zielbild sind Mitarbeitende mit positiver Grundhaltung, die den Status Quo permanent hinterfragen, unaufgefordert gute und machbare Ideen entwickeln und dabei ihre Ziele idealerweise immer erreichen oder gar übertreffen. Diese Menschen gibt es, allerdings sind sie oft nicht für den Arbeitnehmermarkt verfügbar, da sie - ausgestattet mit diesen Attributen - unternehmerisch selbständig tätig sind und in diesem Setup mehr Gestaltungsraum und Befriedigung finden. Es liegt also vor allem an den Führungskräften, die für die angestrebte Zielkultur notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um intern ein 'Growth Mindset' zu ermöglichen und zu entwickeln.

Dies geschieht unter anderem durch das Schaffen von psychologischer Sicherheit. Falls dieser Begriff neu für Sie ist, empfehle ich Ihnen das Buch 'Die angstfreie Organisation' und den TED Talk 'Building a psychologically safe workplace' von Amy C. Edmondson. Google wollte 2016 das Geheimnis erfolgreicher Zusammenarbeit lüften und hat dazu über 180 Teams aus diversen Funktionsbereichen untersucht. Das Ergebnis war insofern überraschend, als nicht die Auswahl der passendsten Persönlichkeiten, sondern psychologische Sicherheit der bedeutendste Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit war. Entscheidend ist nicht, wer in einem Team zusammenarbeitet, sondern wie zusammengearbeitet wird.

Psychologische Sicherheit ist ein Team-Phänomen und die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder, dass es innerhalb des Teams sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen. Vertrauen und Respekt sind dabei zentrale Elemente. In der Praxis bedeutet das, dass sich alle Teammitglieder trauen, Risiken einzugehen, sich zu exponieren, sich jederzeit zu äussern und proaktiv zu handeln. Diverse Studien belegen, dass psychologisch sichere Teams in den Bereichen kontinuierliches Lernen, Prozessveränderung sowie Engagement und Förderung von Innovation besser abschneiden als der Durchschnitt. Warnsignale für die Absenz von psychologischer Sicherheit sind Meetings, in welchen die Hälfte der Teilnehmenden nichts sagt, stringente hierarchische Kommunikationspfade, Getuschel und individuelle kleine Gruppen, welche sich verdeckt über Geschäftliches austauschen. Führungskräften ist empfohlen, sich mehr Zeit für Gespräche mit unsicheren Teammitgliedern zu nehmen und spezifisch nachzufragen, wenn Unsicherheit spürbar wird. Die nachhaltig positive Wirkung wird auch im Team spürbar sein.

Nicht recht haben wollen

Über dieses Thema hatte ich in meinem Winterbrief 2013 geschrieben. Da es auf sozialer, politischer und unternehmensspezifischer Ebene aktueller ist denn je, greife ich es nochmals auf.

Sicherlich haben Sie sich nach einem Streit oder einer Auseinandersetzung auch schon gefragt: Wie konnte es dazu kommen? Das mit Abstand wirksamste Konfliktmanagement ist das Vermeiden von destruktiven Auseinandersetzungen, welche so weit eskalieren, dass es ohne Gesichtsverlust keine Lösung mehr gibt.

So banal diese These tönt, so einfach ist das Rezept: Nicht recht haben wollen! Sie können in Ihrem beruflichen wie auch privaten Umfeld täglich beobachten, dass unnötige Auseinandersetzungen und Konflikte meist durch Beharren auf einem Standpunkt entstehen.

Das Sprichwort 'Der Klügere gibt nach' hat seine Richtigkeit – man sollte sich nur öfters darauf besinnen. Ich möchte damit keineswegs nahelegen, Unstimmiges einfach zu bejahen oder vorbehaltlos zu akzeptieren, aber eine reflektierte Haltung kann bedeuten, dass kontroverse Meinungen respektiert werden und man nicht versucht, die eigene Sicht der Dinge um jeden Preis durchzusetzen. So wie die Schönheit, liegt eben auch die Wahrheit oft im Auge des Betrachters. Ich stelle immer wieder fest, dass sich Menschen unnötigerweise in destruktive Diskussionen verstricken, weil sie – beeinflusst durch ihre Erfahrungen oder ihre Sozialisierung – andere Meinungen nicht unkommentiert lassen können und für ihre Ansicht kämpfen.

Eine gewinnbringende Alternative zum Kampf ist die Einladung an das Gegenüber, Ihre Sichtweise zu prüfen. Achten Sie einmal gezielt darauf, wie oft Sie selbst oder Ihr Umfeld in die Situation des 'Recht-habenwollens' geraten, und prüfen Sie das Konzept des Einladens zur Reflexion. Sie werden erstaunt sein.

Technologie verstehen

Ich bin absolut überzeugt, dass Technologie in praktisch allen Industriebereichen zunehmend über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheiden wird, und gleichzeitig erstaunt, wie wenig Verwaltungsräte und Executive Teams sich selbst mit relevanten Technologien auseinandersetzen. Aus aktuellem Anlass ein Beispiel aus der Welt des Internets:

Ich hatte vor 5 Jahren die Blockchain als Game Changer betitelt und bleibe auch im kältesten 'Crypto-Winter' dieser Meinung. Web 3.0, das Metaverse, NFTs (Non Fungible Tokens), DAOs (Distributed Autonomous Organizations), die Tokenisierung von Wertgegenständen oder dezentralisierte Finanzsysteme sind Themen, welche eher wenigen Führungskräften oder Verwaltungsräten etwas sagen. Dabei sind all diese Technologien Musterbrecher und haben das Potential, in praktisch jeder Industrie einschneidende Disruptionen zu verursachen. Ein gutes Beispiel dafür ist das Metaverse, welches viele Experten zusammen mit der Web-3.0-Technologie als die Zukunft des Internets bezeichnen. Web 3.0 heisst in diesem Kontext: weg von grossen zentralen Tech-Giganten wie Meta, Google, Apple, Amazon und Microsoft, hin zu dezentralen, demokratischen, schlankeren und benutzerbestimmten Umgebungen auf der Blockchain. Goldman Sachs prognostiziert den Metaverse-Markt auf \$8 Trillionen.

Dass Facebook (als klassische Web 2.0 Company) ohne Not den Namen auf Meta wechselte und jährlich mehrere Milliarden in die Weiterentwicklung von individuellen Metaverse-Technologien investiert, zeigt, wie mächtig und gefährlich für die traditionelle Tech-Welt Blockchain-basierte Metaverse Players wie Spatial, Decentraland, Sandbox und Co. sind. Unabhängig von der Plattform: Das Metaverse findet statt, und es gibt bereits heute Anwendungen in praktisch allen Industrien.

Ich möchte daher anregen: Investieren Sie einige YouTube-Stunden in für Ihre Industrie relevante Technologien, googeln Sie nach Metaverse Use Cases Ihrer Industrie, setzen Sie einmal eine 3D-Brille auf, besuchen Sie eine NFT-Galerie, durchforsten Sie ein Metaverse oder testen Sie Ihren Firmenauftritt in einem Metaverse als Lerneffekt. Ich denke, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung müssen sich zeitnah und tiefgehender mit relevanter Technologie und deren Auswirkungen auseinandersetzen, um folgende Fragen beantworten zu können: Sollen oder müssen wir die Technologie für uns nutzen? Haben wir Zugang zu den nötigen Skills? Kennen wir die Dynamik dieser neuen Economy und sind wir geschäftsmodell- und marketingtechnisch dafür vorbereitet? Ist unsere Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik dadurch teilweise oder gänzlich bedroht? Was sind unsere Chancen? Und: Haben wir die richtigen Leader?

Für die bevorstehende Weihnachtszeit wünsche ich Ihnen und Ihren Lieben geruhsame und besinnliche Tage und für die kommenden zwölf Monate die Sicherheit, sich äussern zu können, die Reflexionsbereitschaft und Gelassenheit, auch einmal nicht recht haben zu müssen, sowie etwas Zeit, um Klarheit über die Implikationen technologischer Aspekte auf Ihr Geschäftsmodell zu erhalten.

Mit vorweihnächtlichen Grüssen



Roman Huber