

## Stabilität in Zeiten des Wandels. Vertrauen als Führungsaufgabe von Uli Groneick und Michael Kruse

Die Realität vieler Mitarbeiter ist ins Rutschen gekommen. Industrie 4.0, Digitalisierung, Disruption – gefühlt jeden Tag taucht ein neues Schlagwort auf, das alte und vertraute Sicherheiten in Frage stellt. Die Welt ändert sich so schnell, dass Organisationen aller Art radikale Maßnahmen ergreifen müssen, um den Anschluss nicht zu verlieren. Für die Mitarbeiter bedeutet das nicht nur neue Herausforderungen, sondern auch große Unsicherheit. Was können Unternehmen tun, um ihren Menschen in erdrutschartigen Zeiten Ängste und Sorgen zu nehmen, um sie persönlich und als Arbeitskräfte zu stabilisieren?

### Vertrauensbildung als strategische Aufgabe

Der Schlüssel zu dieser Herausforderung lautet Vertrauen. Dieses Vertrauen ist kein Nebenprodukt klugen Managements, sondern ein Führungsfaktor, dem man sich konzentriert widmen muss. Es ist eine Brücke über dem Abgrund der Unsicherheit, und Zeiten der Unsicherheit wird es immer geben. Menschen müssen Vertrauen empfinden, um ihren Optimismus und ihre Tatkraft zu stärken. In der Krise ist der Zusammenhalt aller der entscheidende Hebel, um Turbulenzen zu meistern. Doch auch in ruhigen Gewässern arbeiten Mitarbeiter besser und stehen verlässlicher zu ihrem Unternehmen, wenn sie keine Zweifel haben.

Was also tun, wenn Umstrukturierungen ins Haus stehen, die ersten Maßnahmen durchsickern und die Gerücheküche brodelt? Vertrauensbildung ist keine Ad-hoc-Maßnahme, die man wie eine Glühbirne an und ausschalten kann. Sie ist eine Daueraufgabe und benötigt eine Kultur, die gepflegt werden muss. Nach einer Analyse des amerikanischen Management-Vordenkers Stephen R. Covey existieren drei Weisen des Vertrauens und zugehörige Indikatoren, die Unternehmen im Inneren betreffen.

Sind diese Indikatoren zuverlässig vorhanden, ist der Vertrauensindex hoch – fehlen sie, sollten Maßnahmen erwogen werden:

Vertrauensmodus	Indikatoren
Vertrauen der Menschen in sich selbst	Führungskräfte und Mitarbeiter halten Versprechungen ein, erfüllen die geweckten Erwartungen und sind von dem, was sie sagen oder tun, überzeugt.
Vertrauen in andere	Führungskräfte und Mitarbeiter sprechen wichtige Themen offen an, geben wichtige Informationen weiter und halten Vereinbarungen ein.
Vertrauen innerhalb der Organisation	Die Bereiche der Organisation pflegen den offenen Austausch statt sich zu bekämpfen. Eigeninteressen treten hinter das Wohl des Ganzen zurück und starke Mitarbeiter stehen loyal zu ihrem Unternehmen.

Zwei weitere Modi, das Vertrauen der Kunden und des gesellschaftlichen Umfeldes, beziehen sich auf das Äußere des Unternehmens. Auch für sie existieren ähnliche Marker. Generell sollte festgehalten werden, dass Unternehmen mit hoher interner Vertrauenskultur ihre intern gelebten Werte

sympathisch nach außen abstrahlen. Sie wirken vertrauenswürdiger durch Verbindlichkeit und eine Aura der Verlässlichkeit.

## **Bewusstheit und Konsequenz**

Praktisch ist, dass man sofort starten kann. Professionell gehören abgestimmte Maßnahmen im Bereich Kommunikationskultur, Teambildung, Mitarbeiterqualifizierung und andere mit ins Paket. Viele Maßnahmen profitieren allerdings weniger von Wissen als von positiver Konsequenz, die im Alltag manchmal untergeht.

Mit der richtigen Bewusstheit lässt sich bereits viel gewinnen, indem man sich angewöhnt,

- die Dinge offen anzusprechen,
- auch in schwierigen Situationen Respekt zu zeigen,
- anhaltende Transparenz zu schaffen,
- unklare und falsche Dinge richtig zu stellen,
- Loyalität zu leben,
- Ergebnisorientierung vorzuleben,
- kontinuierlich an sich zu arbeiten,
- allen, auch unangenehmen Tatsachen ins Auge zu sehen,
- Erwartungen zu klären,
- Verlässlichkeit zu demonstrieren,
- zuerst zuhören und dann reflektiert zu reden,
- Vereinbarungen unbedingt einzuhalten und
- das Vertrauen aktiv auszubauen, wo immer das möglich ist.

Manches davon erfordert den Mut zur Ehrlichkeit. Doch der ist ohnehin essentiell: Wer das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen will, muss selbst vertrauen, dass diese auch mit gelegentlich schmerzhafter Transparenz umgehen können. Natürlich handelt es sich um einen Prozess, der Zeit und Geld kostet, dessen Investition sich aber lohnt – nicht nur betriebsklimatisch. Vertrauensvolle Mitarbeiter, zu denen angestellte Führungskräfte auch zählen, leben ein produktives Miteinander, kultivieren eine fruchtbare Fehlerkultur und bringen bessere Ergebnisse.

## **Die Charisma-Falle**

Eine Abkürzung dazu gibt es nicht, wenn auch erste Maßnahmen schnell erste Verbesserungen bringen. Viele Führungskulturen leben aber noch das Ideal des Leitwolfs – inklusive klassischem Command & Control und hierarchischer Legitimation. Hier ist die Verlockung groß, durch vollmundig angepriesene Charisma-Schulungen das entgleitende Vertrauen der Mitarbeiter direkt am Hebel der Führungskraft zu lösen. Auf die Dauer jedoch rächen sich diese Versuche, Vertrauen über äußere Verhaltensweisen zu stimulieren. Echtes Charisma entstammt starken Persönlichkeiten, die entsprechende Techniken durch Weiterbildung natürlich vertiefen können. Wer aber nur eine starke Fassade sucht, um einem Mangel an natürlichem Standing durch optische Verschönerung entgegenzutreten, scheitert zwangsläufig.

Als Gegenentwurf zum nur Fadenscheinigen haben die Autoren Jim Kouzes and Barry Posner fünf Prinzipien erarbeitet, die sowohl die Kommunikation als auch die Authentizität einer Führungspersönlichkeit bestimmen.

### Als Vorbild vorangehen

- Finde deinen Standpunkt, indem du deine Werte klärst.
- Richte dein Handeln an den gemeinsamen Werten aus und sei darin ein Vorbild.

### Eine gemeinsame Vision schaffen

- Entwirf ein Bild von der Zukunft mit spannenden und inspirierenden Möglichkeiten.
- Gewinne andere für eine gemeinsame Vision, indem Du mit Ihnen über gemeinsame Hoffnungen und Erwartungen sprichst.

### Den Prozess vorantreiben

- Suche nach Chancen und Möglichkeiten für Entwicklung und Wachstum.
- Experimentiere, gehe Risiken ein, erziele viele kleine Siege und lerne aus Fehlern.

### Andere zum Handeln befähigen

- Fördere Zusammenarbeit durch kooperative Ziele und den Aufbau von Vertrauen.
- Stärke andere durch Teilhabe an Macht und erweiterte Handlungsspielräume.

### Die Mitarbeiter ermutigen

- Zeige ausdrückliche Anerkennung für herausragende, individuelle Leistungen.
- Fördere den Gemeinschaftsgeist, feiere gemeinsame Werte und Siege.

### Fazit:

Vertrauensbildung ist ein Prozess, der sich lohnt, zu dem es aber keine schnelle und billige Abkürzung gibt. Führungskräfte, die ihre Wirkung erhöhen wollen, bewegen sich auf dünnem Eis, wenn sie Charisma nur für einen trainierbaren Skill halten, mit dem man Vertrauen erschleichen kann. Das Gegenteil ist der Fall: Nur gestandene Persönlichkeiten, die ihre Autorität durch den vertrauensvollen und vertrauenswürdigen Umgang mit Menschen erworben haben, werden charismatisch. Und an diesem Charisma können sie dann arbeiten. Das Vertrauen der Mitarbeiter ins Unternehmen setzt unbedingt auch das Vertrauen des Unternehmens in seine Menschen voraus und hat nichts mit „Wellness-Management“ zu tun. Vertrauen ist ein Wirtschaftsfaktor, weil es Brücken zwischen Menschen baut und eine Leistung ermöglicht, die mit hierarchischen Mitteln nicht zu erzielen ist.

### Autoreninfo:



Als Geschäftsleitung der Konzepte Beratung GmbH in Königswinter stehen Uli Groneick und Michael Kruse für konzentrisches Management und Führung. Die Begeisterung für menschliche Lösungen in erfolgreichen Organisationen bildet ihren Antrieb, strategisch wirksames und wertorientiertes Handeln in Einklang zu bringen. Ihre Projekte in der Organisations- und Mitarbeiterentwicklung setzen auf bewährte und innovative Instrumente, die Menschen zur Leistung beflügeln statt ihre Kreativität in Fesseln zu legen. In ihren Beratungen, Coachings und Seminaren gehen der unabdingbare Erfolg des Unternehmens und das Wohl seiner Mitarbeiter Hand in Hand. [www.konzepte.com](http://www.konzepte.com)