

## Stabilität in Zeiten des Wandels – Vertrauen als Führungsaufgabe



Uli Groneick



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 infrage 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 Gerüchteküche brodel? 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 M. 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 richtigzustellen,
- 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 zuzuhören 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 essenziell: Wer das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen will, muss selbst vertrauen, ... Weiterlesen auf [www.gabal.de/wissensarchiv.html](http://www.gabal.de/wissensarchiv.html) 

Uli Groneick und Michael Kruse  
[www.konzepte.com](http://www.konzepte.com)