

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 1/2017



**Veränderungsziele:
Achten Sie bei der Planung
Ihrer Ziele auf den damit
verbundenen Wandel (S. 4)**

**Krisenmanagement:
Sechs Führungsgrundsätze
aus der Luftfahrt, die auch
Unternehmen helfen (S. 28)**





von Uli Groneick und Michael Kruse

Digitalisierung, Disruption, Industrie 4.0 – Unternehmen müssen heute sehr komplexe Herausforderungen meistern. Was die Mannschaft in diesen Zeiten mehr denn je braucht, ist Vertrauen in die Führung.

Veränderung erfordert Vertrauen

Wer auf undichtem Schiff mitfährt, sehnt sich nach einem verlässlichen Kapitän. Denn nichts verunsichert Menschen so sehr wie schwankender Boden. Das Gleiche gilt auch für die moderne Berufswelt. In bekannter Fahrinne segelt es sich angenehm, doch in Zeiten des Wandels, von Arbeit 4.0, Digitalisierung und Disruption fühlt sich die Mannschaft oft überfordert. Vieles, was den Mitarbeitern Sicherheit versprach, scheint heute nicht mehr gültig zu sein. Es bedeutet für sie nicht nur neue Herausforderungen, sondern auch große Unsicherheit.

Um den Anschluss an die neue Welt nicht zu verlieren, hilft nur Vertrauen in die Spitze. Denn: Die Aura des Steuermannes bestimmt die Stimmung der Mannschaft. Vertrauen die Matrosen ihm sein Leben an, segelt das Schiff mit voller Kraft. Auch durch Sturm und hohe Wellen.

Entsprechend rufen nur vertrauensvolle Mitarbeiter ihr Potenzial wirklich ab. Was können Führungskräfte tun, um dies zu unterstützen? Was können sie tun, um ihrem Team bei be-

trieblichen Unwettern die Ängste zu nehmen? Viele Manager glauben, Vertrauen in der Mannschaft ergebe sich geradezu automatisch, wenn das Geschäft unter günstigen Winden steht. Das ist bei weitem nicht so, und schöne Worte genügen nicht. Vertrauensbildung ist keine Erste-Hilfe-Maßnahme, die Unternehmen im Notfall anwenden, um den freien Fall abzufedern.

Ohne Vertrauen fühlen sich Menschen dem Wandel ausgeliefert. Sichern die ersten Informationen zu Veränderungen oder Umstrukturierungen durch, werden Mitarbeiter schnell hellhörig und nervös. Was kann man tun, damit aus latenter Verunsicherung keine lähmende Panik wird? Das Wichtigste ist, in ruhigen Zeiten vorzubauen: Führungskräfte müssen sich stetig, dauerhaft und konsequent darum kümmern, dass im Unternehmen ein hoher Vertrauensindex herrscht. Wer das vernachlässigt, der wird im Sturm um Unterstützung kämpfen müssen – genau dann, wenn keine Zeit mehr ist.

Denn Zweifel und Sorgen wecken die drei uralten Modi: Totstellen, Angriff oder Flucht. Die Folge sind Stagnation, Konflikte und Kündigungen, gerade der Besten. Aber nicht nur in der Krise ist Zusammenhalt die entscheidende Kraft. Herrscht eine von Vertrauen durchwirkte Unternehmenskultur, arbeiten Mitarbeiter auch in ruhigen Zeiten besser, sorgenfreier und loyaler. Eine Investition also, die sich langfristig auf allen Decks auszahlt.

Doch wie kann man diesen Faktor messen? Woran können Organisationen erkennen, dass eine Vertrauensebene erfüllt ist? Der amerikanische Autor Stephen R. Covey hat fünf Arten des Vertrauens mit zugehörigen Indikatoren identifiziert – drei davon innerhalb des Unternehmens. Sind diese Merkmale im Unternehmen zu finden, herrscht eine hohe Vertrauenskultur:

1. Vertrauen der Menschen in sich selbst: Führungskräfte und Mitarbeiter halten Versprechungen ein, erfüllen die geweckten Erwartungen und sind überzeugt von dem, was sie sagen oder tun.

2. Vertrauen in andere: Führungskräfte und Mitarbeiter sprechen wichtige Themen offen an, geben wichtige Informationen weiter und halten Vereinbarungen ein.

3. 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.

Fehlen diese Indikatoren, sollten Unternehmen unbedingt nachrüsten – und am besten sofort damit anfangen. Um eine Vertrauensinitiative zu starten, helfen strategisch abgestimmte Maßnahmen im Bereich Kommunikationskultur, Teambildung und Mitarbeiterqualifizierung. Dabei geht es nicht nur um die Inhalte selbst, sondern auch um die Signalwirkung, dass Zeit und Geld für mehr da ist als nur für Berater, die Kosten drücken, indem sie Mitarbeiter abbauen. Am wichtigsten jedoch, weil jeden Tag erlebbar, ist die richtige Kultur. Sie basiert darauf, dass Führungskräfte verlässlich ...

*Mit voller Kraft durch Wind und Wellen:
Was die Mannschaft hierfür unbedingt
braucht, ist Vertrauen in die Führung.*



- Dinge offen ansprechen
- auch in schwierigen Situationen Respekt zeigen
- anhaltende Transparenz schaffen
- unklare und falsche Dinge richtigstellen
- Loyalität leben
- Ergebnisorientierung vorleben
- kontinuierlich an sich arbeiten
- allen, auch unangenehmen Tatsachen ins Auge sehen
- Erwartungen klären
- Verlässlichkeit demonstrieren
- zuerst zuhören und dann reflektiert reden
- Vereinbarungen unbedingt einhalten
- Vertrauen aktiv ausbauen, wo immer das möglich ist

Sich dieser Aspekte bewusst zu werden und sie zu leben, erfordert manchmal Mut, lohnt sich aber immer. Dabei muss eine Grundvoraussetzung erfüllt sein: Wer das Vertrauen seiner Mitarbeiter gewinnen will, muss ihnen ebenso zutrauen, dass sie auch mit schmerzhaften Wahrheiten umgehen können. Denn nur wer anderen vertraut, kann auch auf deren Vertrauen setzen.

Persönlichkeit und stimmiges Verhalten

Doch es ist Vorsicht geboten: Vertrauen lässt sich nicht so einfach aus dem Ärmel schütteln. Nur der Anstoß geht recht schnell – wenn man will. Oftmals versprechen sogenannte „Charisma-Workshops“ große Wunder, indem sie das Hohelied des „Anführers mit Aura“ singen, dem alle bedingungslos folgen. Zwar klingt das pragmatisch und effektiv, klappt in der Umsetzung aber selten. Vertrauen kann kaum über Äußerlichkeiten wie Haltung, Gestik, Mimik oder Stimmlage künstlich erzeugt oder gar erhalten werden. Ein kleiner Fehler, und der Nimbus fällt in sich zusammen. Echtes Charisma entstammt einer starken Persönlichkeit und stimmigem Verhalten. Ist beides vorhanden, können Charisma-Schulungen den letzten Schliff und besondere Tiefe geben. Fünf grundsätzliche Prinzipien, die eine Führungskraft jenseits davon zur

Leitfigur machen, haben die Autoren Jim Kouzes und Barry Posner zusammengefasst:

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.

Vertrauen ist ein Führungs- und Wirtschaftsfaktor, der Unternehmen hilft, Zeiten des Wandels und unwägbares Fahrwasser zu durchstehen. Vertrauensvolle Mitarbeiter gehen davon aus, nicht enttäuscht zu werden. So bleibt das Unternehmen in jeder Lage leistungsstark. Wichtig dabei: Vertrauensbildung ist ein stetiger Prozess, der konsequent verfolgt werden muss. Das Vertrauen der Mitarbeiter ins Unternehmen setzt unbedingt auch das Vertrauen des Unternehmens in seine Menschen voraus. Nichts anderes hilft ihnen besser, bei Veränderungen optimistisch zu bleiben, um sich gemeinsam mit dem Steuermann zuversichtlich durch den Sturm der Digitalisierung und den Nebel der Komplexität zu kämpfen. ■

Uli Groneick und Michael Kruse verstehen sich mit ihrer Beratungs- und Coachingfirma Konzepte GmbH als Potenzial-Entfalter für Menschen und Organisationen (www.konzepte.com).