

Führung durch Vertrauen

Gustav Kichler, Dezember 2015

Die Zeiten ändern sich: Wann ist einem das letzte Mal ausreichend Zeit für Mitarbeitergespräche zur Verfügung gestanden? Wo sind die Zeiten geblieben, als diese Gespräche noch vor Ort von Angesicht zu Angesicht geführt werden konnten? Diese Zeiten gibt es schlichtweg nicht mehr. Die physische Schnittstelle für direkte Führung ist heute durch indirekte Führung ersetzt. In der Regel sehen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter nur mehr sehr selten.

Das Thema Führung durch Vertrauen ist nicht neu. Neu ist allerdings, daß heute die organisatorische Ausgestaltung der Unternehmen eine Führung ohne Vertrauen gar nicht mehr zulässt. Es sind daher Konflikte vorprogrammiert, wenn keine Vertrauenskultur im Unternehmen geschaffen werden kann.

Vertrauen, was ist das?

Jack Welch, der frühere CEO von General Electric, sagt: „Vertrauen spürt man, sobald es da ist.“ Ganz einfach gesagt ist Vertrauen das Gegenteil von Misstrauen oder Argwohn. Wenn wir jemandem vertrauen, glauben wir an seine Verlässlichkeit und seine Fähigkeiten. Wenn wir einem Menschen misstrauen, bringen wir ihm Argwohn entgegen. Wir misstrauen seiner Integrität, seinen Zielen, Fähigkeiten und Leistungen.

Der Unterschied zwischen Beziehungen mit großem und Beziehungen mit wenig Vertrauen liegt auf der Hand. Nehmen wir beispielsweise das Thema Kommunikation. In einer vertrauensvollen Beziehung versteht Sie der andere auch, wenn Sie sich einmal nicht ganz klar ausdrücken. In einer Beziehung mit wenig Vertrauen wird der andere Sie auch dann missverstehen, wenn Sie sich sehr genau ausdrücken. Dieses Faktum potenziert sich, wenn Sie vermehrt kommunikationsarme Medien nutzen, wie E-Mail, Fax, etc.¹

Weshalb dem Aufbau von Vertrauen die Grundlage entzogen wird

Wie oben erwähnt, ist direkte Kommunikation für den Aufbau von Vertrauen, für den Vertrauenserhalt, für das Vertrauensfeedback aber auch für die Wiedergewinnung von Vertrauen außerordentlich wichtig. Allerdings steht Vorgesetzten durch deren hohe operative Tak-

tung immer weniger Zeit für direkte Kommunikation, Führung und Vertrauensarbeit zur Verfügung. Was sind nun die erschwerten Bedingungen, mit denen Führungskräfte zu kämpfen haben?

- **Globalisierung**

In einer globalisierten Welt erleben wir ein Führungsverhältnis, dass durch die Distanz (vielleicht mehrere Tausende Kilometer mit verschiedenen Zeitzonen) zwischen Führenden und Geführten geprägt ist. Eine Führung ohne Vertrauen ist hier nicht möglich. Gleiches gilt für virtuelle Teams.

- **Industrie 4.0**

Durch die weitergehende E-Automatisierung der Produktion sind die Jobs der Zukunft noch stärker in der Dienstleistung angesiedelt. Da eine Dienstleistung durchaus ortsautonom erbracht werden kann, ist einem Vertrauensaufbau durch physische Präsenz die Grundlage entzogen.

- **Arbeitswelten verändern sich**

Wiewohl Freizeit und Arbeitszeit immer mehr verschmelzen, und auf home-office basierende Arbeitsverhältnisse eine theoretische, virtuelle Verfügbarkeit von 24/7/365 ermöglichen, ist die Überlappung der Arbeitszeiten zwischen Chef und Mitarbeiter eingeschränkt.

- **Zeitmanagement**

Zeit wird heute mehr denn je geplant und gemanagt. Die Weihnachtsfeier für 2016 ist bereits fixiert und fester Bestandteil eines jeden E-Kalenders. So manche Führungspersönlichkeit ist ein Getriebener ihres Kalenders, der das ganze Jahr bereits mit Einträgen versehen ist - ohne Zeitfenster. Die Mitarbeiter stehen dem nichts nach. Wo bleibt hier Zeit für die persönliche Vertrauensbildung?

- **Internet**

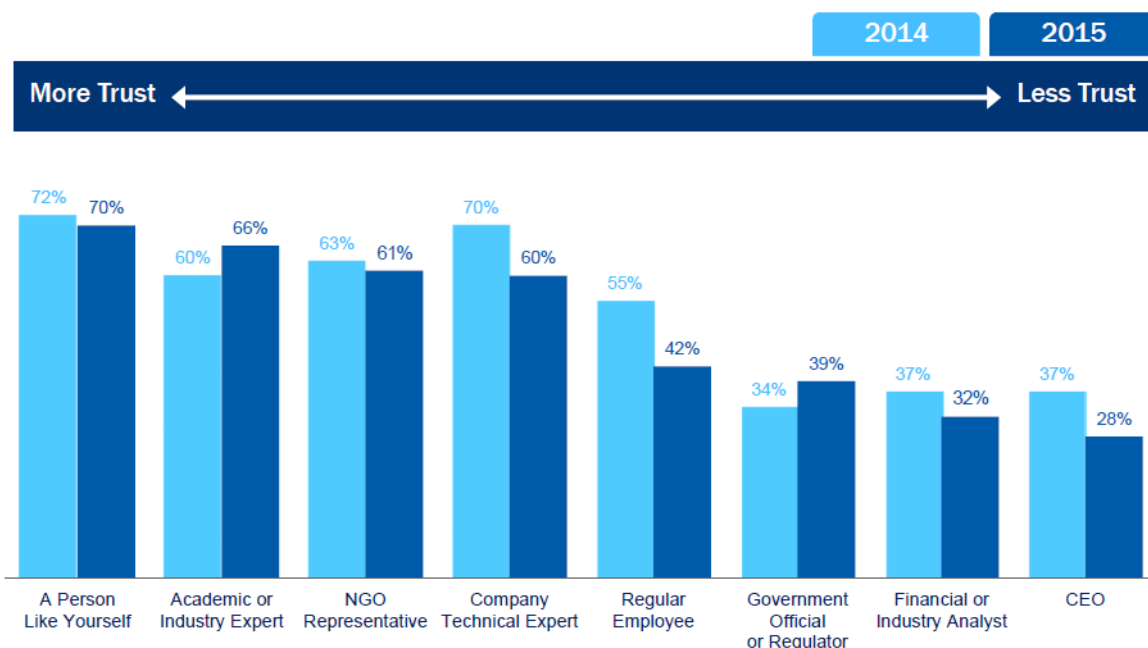
Die Anforderungen an die Orchestrierung der Kommunikation haben sich verändert. Die Vielfalt an Kommunikationskanälen (E-Mail, Chat, Groupware, Social media) stellt uns vor zusätzliche Herausforderungen. Der Dialog mit den Mitarbeitern funktioniert nicht mehr nur über den einen Kommunikationskanal und in eine Richtung. Eine Führung durch Vertrauen bedarf der uneingeschränkten und richtigen Beherrschung der Internetmedien.

Vertrauen und die Unternehmensrealität

Wie sieht das Vertrauensklima in den Unternehmen wirklich aus? Ein CEO steckt in dem Dilemma, daß ihm traditionell sehr wenig Vertrauen entgegengebracht wird. Das zeigt das Trust Barometer² seit Jahren. In Deutschland vertrauen nur 28 Prozent der Befragten dem Unternehmenslenker (ich möchte an dieser Stelle nicht das Beispiel „Winterkorn“ strapazieren). Damit liegt er im Vertrauensranking weit hinter Personen wie „du und ich“ (70 Prozent), Experten aus Industrie/Wissenschaft (66 Prozent) und NGO-Vertretern (61 Prozent).

LEADERSHIP: EXPERT AND “A PERSON LIKE YOURSELF” MORE THAN TWICE AS CREDIBLE AS CEO

CREDIBILITY OF SPOKESPERSONS, 2014 VS. 2015 IN GERMANY



Eine andere Studie³ zeigt, dass lediglich 12% der Deutschen ihren Chefs und Vorgesetzten *“ein wenig”* Vertrauen und lediglich 1% ihren Chefs und Vorgesetzten *“sehr viel”* Vertrauen entgegen bringen.

Das bedeutet, bezüglich dem Thema Vertrauen es ist nicht wirklich gut um unsere Führungskräfte bestellt!

Vertrauen und Erfolg

Die zentrale Herausforderung in dieser Welt lautet, handlungsfähig zu bleiben – sich nicht lähmen zu lassen durch Unübersichtlichkeit, Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit. Das ist alles andere als trivial. Umso wertvoller wird die eine Ressource, um unternehmerischen Erfolg sicherzustellen - Vertrauen.

- **Vertrauen reduziert Komplexität**

Wer in komplexen Systemen die Folgen einer Entscheidung vorab im Detail nachvollziehen will, kommt nicht ins Handeln. Handeln kann nur, wer sich auf das Ergebnis verlässt. Vertrauen erwartet bestimmte Ergebnisse, und auf Grundlage dieser Erwartung erlaubt es eine Entscheidung in der Gegenwart.

- **Vertrauen schafft Verbündete**

Vertrauen basiert auf gemeinsamen Werten, die geteilt werden. Dadurch ist sichergestellt, dass Führungskraft und Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Gemeinsame Werte bilden auch den stabilen Kern in veränderlichen Zeiten. Egal, wie sich die Umwelt verändern wird, es ist beiden Seiten bewusst, dass man auch morgen für die gleiche gemeinsame Sache stehen wird.

- **Vertrauen reduziert Ungewissheit**

Wer nicht weiß, was auf ihn zukommt, benötigt Vertrauen - in sich selbst und seine Fähigkeiten im gleichen Maße wie in seine Umwelt. Wer weiß, dass er selbst auf alles und jedes adäquat reagieren kann, für den ist es nicht so wichtig, wie die Zukunft genau aussieht. Er ist nicht abhängig von korrekten Prognosen, die es ohnehin immer weniger gibt.

- **Vertrauen erlaubt schnelleres Handeln**

Jeder kennt das. Vor dem Beginn einer Kooperation gilt es Vereinbarungen auszuarbeiten, Verschwiegenheitserklärungen auszufüllen, Wordings abzustimmen und Einverständnisse einzuholen. Das dauert im besten Fall ein paar Wochen, im häufigsten Fall ein paar Monate. Und dann gibt es Fälle, da reicht ein Handschlag und am nächsten Tag kann losgelegt werden. Wer vertrauen kann, ist schneller handlungsfähig und schneller am Markt.

- **Vertrauen ersetzt Kontrolle**

Vertrauen beginnt, wo die Kontrolle aufhört. In unserer Welt ist in sehr vielen Belangen Kontrolle nicht mehr möglich. Wo sie es doch gibt, oder zu geben scheint, ist sie

aufwändig und kostenintensiv. Wer vertraut statt kontrolliert, kann freier, günstiger und schneller agieren.

Durch diese Eigenschaften stellt Vertrauen Handlungsfähigkeit her – in einer Welt, in der rein rationale, berechnende und taxierende Maßnahmen nicht mehr ausreichen, um eine Entscheidung zu begründen. Stephen Covey⁴, Autor von „Schnelligkeit durch Vertrauen⁴“, zeigt einen wesentlichen Vorteil, den eine vertrauensvolle Unternehmensorganisation liefert - den des „höheren Unternehmenswertes“. Unternehmen mit einem hohen Level an Vertrauen haben eine fast 3mal so hohe Aktien-Rendite als solche mit wenig Vertrauen.

Was können wir tun?

Eine entscheidende Rolle spielen die Verhaltensweisen und Maßnahmen der verantwortlichen Führungskräfte. An ihnen liegt es, den Mitarbeitern die richtungweisenden Vorbilder zu liefern und die richtigen Maßstäbe zu setzen. Als Ausgangspunkt können folgende 4 vertrauensbildende Führungsgrundsätze dienen:

(1) Sich selbst und die eigenen Führungsgrundsätze den Mitarbeitern vertraut machen

Hier gilt es jede Gelegenheit zum Gespräch mit den Mitarbeitern wahrzunehmen und Mitarbeiter umfassend über die Arbeitsziele und Arbeitsbedingungen zu informieren. Sachaussagen sind gut, es sollten aber auch persönliche Meinungen und Prinzipien kundgetan werden. Eigene Gefühle und Befindlichkeiten dürfen zum Ausdruck gebracht werden. Im Rahmen zu wahrer Autorität und Diskretion darf ruhig einmal über private Angelegenheiten gesprochen werden.

(2) In Persönlichkeit und Verhalten glaubhaft und berechenbar sein

Das eigene Führungsverhalten sollte nicht von persönlichen Stimmungsschwankungen abhängig sein. Über unpopuläre Vorhaben informieren Sie rechtzeitig, gemachte Zusagen halten Sie ein oder machen es zumindest nachvollziehbar, wenn davon ausnahmsweise abgewichen werden muss. Kritik an der eigenen Person lassen Sie zu. Gute Mitarbeiterleistungen loben Sie vorbehaltlos, Fehlleistungen werden jedoch unbefangen und ohne Polemik beanstandet

(3) Partnerschaftlich, zuverlässig und fair sein

Sie zeigen Interesse und Verständnis für die Probleme und Wünsche der Mitarbeiter. Sie verstehen es, Mitarbeiter bei ernsthaften Problemen zu beraten und zu unterstützen. Wenn Ihnen persönliche oder für den Betroffenen peinliche Informationen

anvertraut werden, ist es für Sie selbstverständlich, diese nicht weiterzugeben. Fehler besprechen Sie nur mit dem bzw. den Betroffenen unter 4 Augen, wobei Ihnen zugetragene Fehlerhinweise nicht ungeprüft übernommen werden.

(4) Den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen

Sie trauen ihren Mitarbeitern schwierige und verantwortungsvolle Aufgaben grundsätzlich zu und lassen die Mitarbeiter weitgehend selbstständig arbeiten. Sie führen nach dem Prinzip „so viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig“. D.h. Sie kontrollieren nicht mehr, als es die Risiken und die eigene Führungsverantwortung erfordern und beschränken sich beim Kontrollieren möglichst auf Ergebniskontrollen. Vertrauensvolles Vorgesetztenverhalten bewirkt vertrauenswürdiges Mitarbeiterverhalten!

Die CONSENZUM Managementberatung sieht in einer vertrauensvollen Unternehmenskultur einen wichtigen Baustein der langfristigen Unternehmenssicherung. Wir unterstützen mittelständische Unternehmen beim Screening der gelebten Unternehmenskultur und bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zum Aufbau einer auf Vertrauen basierenden Führungskultur. Denn nichts ist so wertvoll wie das humane Kapital, das Sie führen!

Quellenhinweise:

- (1) Consenzum Newsletter 2/2015: *Distanzführung – Richtige Kommunikation bei der Führung aus der Distanz*, DI Gustav Kichler MBA
- (2) Edelman Trust Barometer 2015: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/>
- (3) Internationaler Vertrauensindex 2005 der Gesellschaft für Konsumforschung
- (4) Stephen M. R. Covey 2006: *Schnelligkeit durch Vertrauen*

Gustav Kichler



CONSENZUM – Managementberatung * DI Gustav Kichler
Lobaugasse 6 * 1220 Wien * Tel. +49. 6991. 390 95 54 *
E-Mail: kichler@consenzum.com * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
