

Chris Neuhard: Gute Führung

Mit "Vertrauensarbeit" Jobs und Werte sichern

Gastbeitrag auf karriere.de und handelsblatt.de am 5. Juni 2012

Die Arbeit an Vertrauen in der Organisationsentwicklung von Unternehmen wird salonfähig: Denn fehlendes Vertrauen kostet Geld – das haben die vergangenen Wirtschaftskrisen gezeigt. Investition in Vertrauen bedeutet Wertsteigerung und Werterhalt des Unternehmens und der Mitarbeiter.



Foto: Andres Rodriguez/Fotolia.com

Früher: Scharfe Trennung

Es war einmal... eine Zeit, in der zwischen Managementkompetenz und Softskills unterschieden wurde. In der eine Führungskraft zuallererst an Zahlen, Daten und Fakten gemessen wurde. Auch persönliches Engagement, Zielstrebigkeit und Durchsetzungskraft galten als wichtige Voraussetzung für Führungskompetenz.

Und (nur) wenn dann noch Zeit war, kam etwas wie Sozialkompetenz hinzu.

Es hatte ein bisschen etwas zwischen Sozialromantik und einer von Organisationsentwicklern zum Selbstzweck propagierten These.

Heute: Gute Kombination

In den letzten fünf Jahren wurde diese Trennung, dieses "Entweder Du bist ein Manager oder eine Führungskraft" sukzessive ins Land der Fabelwesen vertrieben. Heute brauchen wir "sowohl – als auch" – Menschen in Führung, die in der Lage sind, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zu etablieren – mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern.

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre liefert eine eindrucksvolle Analogie: Im Herbst 2008 ging Lehman Brothers in Folge der Immobilienblase in den USA Pleite – die anschließende Interbankenkrise war schnell unter "Vertrauenskrise" bekannt. Und aktuell? Kämpft Griechenland um das Vertrauen der Märkte in sein Reformprogramm

Monetärer Faktor

Vertrauen ist heute ein monetärer Faktor. Dass die Abwesenheit von Vertrauen Geld kostet, ist eindrücklich bewiesen. Der Dax beispielsweise verlor während der Finanzmarktkrise rund 20 Prozent seines Werts, an den Börsen in New York und London waren die Verluste ebenso hoch.

Der IWF schätzte im April 2009 die Gesamtverluste in der Realwirtschaft auf 4,1 Billionen US-Dollar (ca. 3 Billionen Euro).

Und Griechenland zahlte bereits im April 2011 eine 25 Prozent erhöhte Rendite auf seine zweijährigen Staatsanleihen – und war im Juni 2011 mit schlechtesten Bonitätsnoten praktisch bankrott.

Lernen aus dem Umkehrschluss

Was das mit Führung und Organisationsentwicklung zu tun hat? Die Arbeit am Vertrauen in der Organisationsentwicklung wird "salonfähig": Die frühere Trennung zwischen den sogenannten "harten und weichen" Faktoren ist hinfällig!

Auch jedem kühl und strategisch denkenden Manager wird angesichts dieser Fakten der Umkehrschluss klar: Wenn die Abwesenheit von Vertrauen so viel Geld kostet und in der Folge eine solche Wertminderung bedeuten kann – dann ist die Investition in Vertrauen eine Investition in Wertsteigerung und -erhalt.

In guten Zeiten Verlässlichkeit zeigen

Wie aber funktioniert solche "Vertrauensarbeit" in Unternehmen? In Abwandlung eines alten Sprichworts könnte man sagen "Investiere in der Zeit, dann hast Du in der Not".

Selbstverständlich ist es einfacher für Management und Führungskräfte, in guten Zeiten vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zu etablieren: Die Verlässlichkeit ist eine höhere, weil sie in relativ stabilen Rahmenbedingungen ihre Mitarbeiter überzeugen können, dass sie meinen, was sie sagen.

Dass sie Vereinbarungen einhalten und im guten Sinne berechenbar sind in dem, was sie tun.

Für Notzeiten vorbereiten

Unternehmen können Personalentwicklungsinstrumente einführen, die den Dialog zwischen Managementebenen und Mitarbeitern intensivieren oder die Innovationskraft stärken sollen, ohne dass es Befürchtungen gibt, diese Instrumente könnten missbraucht werden.

Sie können eine Feedbackkultur entwickeln oder Prozesse des kontinuierlichen Verbesserns einführen, die dann "in der Not" gelebte Unternehmenskultur sind und gerade auch in der Bewältigung schwieriger Unternehmensphasen ein wichtiges Fundament bildet.

Führungsrolle reflektieren

Und Leadership-Persönlichkeiten haben die Zeit, sich zu entwickeln und zu lernen, was ihr Einfluss und ihre Möglichkeiten sind. Sie können reflektieren, was Authentizität und Präsenz in der Führungsrolle bedeutet.

Sie reflektieren die eigenen Change-Erfahrungen und bereiten sich in einem bekannten Rahmen darauf vor, auch in unsicheren Zeiten zu steuern und Menschen zu orientieren.

Beispielsweise können Unternehmen in einer Konsolidierungsphase, sogar bei deutlichem Personalabbau, von diesem Polster zehren und es kann gelingen, in einem für Arbeitnehmer durchaus attraktiven Markt wichtige Leistungsträger an das Unternehmen zu binden.

Zukunftsvisionen aufbauen

Natürlich ist das nicht nur der Verdienst einer guten Vertrauensarbeit des Managements: Es gibt weitere Säulen für eine solche Bindung, wie zum Beispiel die Frage nach einer attraktiven Zukunftsvision für das Unternehmen und den persönlichen Entwicklungschancen.

Aber selbst, wenn das alles gegeben ist – am Ende müssen Mitarbeiter ihren Führungskräften "glauben" – sie müssen vertrauen, dass sie die Kraft haben, Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. Sie müssen vertrauen, dass ihre Führungskräfte sich weiter für ihre Entwicklung im Unternehmen einsetzen und so weiter und so fort. Vertrauen...

In der Krise reagieren

Und was, wenn die Krise oder ein radikaler Veränderungsprozess das Unternehmen trifft und Manager haben in der Vergangenheit keine Vertrauensbasis geschaffen? Vielleicht hatten sie keine Gelegenheit dazu, weil sie das Team erst seit wenigen Monaten führen?

Machen zu diesem Zeitpunkt Investitionen in Vertrauen noch Sinn?

Die Antwort darauf ist eindeutig: Ja, auf jeden Fall! Denn nochmal: die Abwesenheit von Vertrauen kostet Geld und vernichtet Werte!

Ein schwieriges Umfeld beackern

In einem schwierigen Umfeld Vertrauensarbeit zu machen, mag ein aufwendiger Prozess sein: Vielleicht sind die Betriebs- oder Personalräte nicht mehr wohlwollend, sondern beäugen misstrauisch alles, was Manager und HR-Bereiche in solchen Phasen anschieben.

Vielleicht ist das Middle-Management durch Veränderungsprozesse und Krisen

aufgerieben und hat wenig Energie, sich zusätzlich auch diesem Thema zu widmen.

Im ständigen Austausch mit dem Team

Vielleicht erscheint Top-Managern der Spagat zu groß zwischen strategischen Entscheidungen, harten Schnitten und einer Form von Nähe zu den Mitarbeitern. Sich in die Büros zurückzuziehen und sich den sogenannten Sachfragen zu widmen ist wichtig – schließlich braucht es Lösungsstrategien in komplexen Märkten.

Gleichzeitig wird es darum gehen, sich den Fragen der Menschen zu stellen, präsent zu sein, authentisch zu sein und die Menschen für sich zu gewinnen, die im nächsten Schritt die Lösungen mit Leben füllen: am Kunden, bei den Marktpartnern oder im bei den nachgeordneten Ebenen.

Wenn es keine oder wenig Basis gibt, von der man zehren kann, ist die Investition in Vertrauen umso notwendiger: Führungskräfte sollten ermutigt werden, im Austausch mit ihren Leuten zu bleiben. Prozessinformationen zu geben – auch wenn es vermeintlich "nichts Neues zu berichten gibt".

Einsatz intelligenter Personalentwicklungsinstrumente

Auch die Frage, wie ein Unternehmen mit sich ständig wechselnden Rahmenbedingungen umgeht und dabei trotzdem verlässlich für seine Mitarbeiter bleibt, ist nicht banal – und kann durch intelligente Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt werden.

Es geht auch nicht um "blindes Vertrauen": Ähnlich wie in der Finanzmarktkrise oder in Griechenland gibt es eine Basis, gibt es Fakten, die das Vertrauen nähren müssen.

Schwieriger Return-on-Invest

Ohne dieses Fundament entstehen Blasen, entstehen Hypes, die kollabieren oder – im Management – Führungskräfte, die kurzfristig, aber nie nachhaltig erfolgreich sind.

Den Erfolg einer solchen "guten Führung" sichtbar zu machen, ist nicht immer einfach. Der Return-on-Investment ist nicht exakt zu beziffern.

Aber Mitarbeiter – gerade die, die eine Wahl haben – reagieren wie die Märkte eindeutig: Vertrauen hat einen Geld-Wert – gute Führung zahlt sich aus.

Dann kann es auch in schwierigen Zeiten ein Happy End geben – mit motivierten, loyalen Mitarbeitern und einer produktiven, leistungsorientierten Unternehmenskultur.



Foto: WoGi/Fotolia.com

Wie funktioniert Vertrauensarbeit?

1) Investiere in der Zeit

Je früher Sie anfangen, tragfähige Beziehungen zu etablieren, desto stabiler ist dieses Fundament.

2) Balance halten

Die strategischen Themen, das operative Geschäft und die Führungs- und Kooperationskultur müssen gleichzeitig in den Fokus – nicht hintereinander!

3) Raum geben

Gute Führung ist eine Mischung aus "Kunst und Handwerk": Geben Sie Ihren Führungskräften die Gelegenheit, ihr Handwerk zu professionalisieren und die Kunst des Führens zu verfeinern zum Beispiel im Rahmen einer Praxisbegleitung oder in kollegialen Foren.

4)Kommunikation als Kernaufgabe

Vertrauen basiert auf Verstehen: Pflegen Sie den Dialog mit Ihren Mitarbeitern, bleiben Sie in Kontakt, erläutern Sie schwierige Botschaften mehrfach – und sagen Sie auch, wenn es gerade nichts (Neues) zu sagen gibt.

5) Der Fisch stinkt vom Kopf

Die Investition in Vertrauen ist umso glaubwürdiger, wenn sichtbar für alle auch das Top-Management in diese Prozesse investiert und sie für sich selbst umsetzt.



Die Autorin **Chris Neuhard** verfügt über langjährige eigene Management-Erfahrung und berät mit **Neuhard Consulting** Unternehmen und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen.

Sie konzipiert und realisiert maßgeschneiderte Instrumente für strategische Personalentwicklung, Managementberatung und Organisationsentwicklung. Chris Neuhard ist Mitglied in der European Coaching Association e.V.