

MITARBEITERORIENTIERTE VERTRAUENSKULTUR – Basis moderner Unternehmensführung



Nicht erst seit der letzten Finanzkrise und der damit einhergehenden wirtschaftlichen Einbrüche ist das Thema „Mitarbeiterorientierte Vertrauenskultur in Unternehmen“ in den Vordergrund gerückt. Schon seit geraumer Zeit warnen Experten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der Gesellschaft vor einem Fachkräftemangel mit dramatischen Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands.

Im Zuge dessen sehen sich immer mehr Unternehmen in der Pflicht, dieser Entwicklung mit wirksamen Werkzeugen entgegen zu treten. Dabei gewinnen Maßnahmen zur Förderung, Weiterentwicklung, zur Motivation und letztlich zur Bindung der Mitarbeiter immer größere Bedeutung. Heißt es doch, mit „vorhandenen Ressourcen auszukommen“, sie den Notwendigkeiten und ihren individuellen Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und langfristig an sich zu binden. Unternehmen haben so einen entscheidenden Vorsprung bei der Akquise neuer, geeigneter Mitarbeiter auf dem heftig umkämpften Arbeitsmarkt.

Zur Schaffung eines solchen Umfeldes sind zwei Komponenten besonders wichtig:

- eine Kultur, geprägt von möglichst uneingeschränktem Vertrauen (insbes. auch in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern),
- attraktive Arbeitsbedingungen, um die „wichtigste Ressource in Unternehmen“, die Beschäftigten, zu fördern, zu motivieren und zu binden.

Der Weg zur mitarbeiterorientierten Vertrauenskultur ist demnach sehr lohnenswert, oft aber ein steiniger. Verschiedene Einflussfaktoren müssen in ihrer Wirkung auf das Unternehmen abgestimmt werden. Eine Studie des Great Place to Work®-Instituts zeigt, dass mehr als 30 Prozent der Unterschiede des Unternehmenserfolges unmittelbar auf das Mitarbeiterengagement und damit auf eine fördernde Unternehmenskultur zurückzuführen sind. Insofern gehen professionell durchgeführte Methoden zur Förderung einer mitarbeiterorientierten Vertrauenskultur in Unternehmen mit einer deutlichen Verbesserung der Arbeitsqualität, der Arbeitsbedingungen und schließlich auch mit gesteigertem wirtschaftlichen Erfolg einher. Vertrauenskultur manifestiert sich im Ansatz des Great Place to Work®-Instituts in den Werten „Glaubwürdigkeit“, „Respekt“ und „Fairness“. Die drei Säulen einer mitarbeiterorientierten Vertrauenskultur stelle ich Ihnen in dieser und den kommenden Ausgaben der LITFASS vor. Beginnen wir mit der Glaubwürdigkeit. ■



IN UNTERNEHMEN TRANSPARENT KOMMUNIZIEREN

Eine transparente Kommunikation ist erklärtes Ziel vieler Unternehmen. In der konkreten Umsetzung bedeutet dies allerdings, sich kontinuierlich einer komplexen Herausforderung zu stellen. Der wichtigste Grundsatz – vor allem für Entscheidungsträger in Unternehmen – besteht dabei darin, zu begründen, warum es zu einer bestimmten Entscheidung, einem Arbeitsauftrag, etc. gekommen ist. Indem ein Mitarbeiter oder eine Führungsperson klar und deutlich offen legen kann, welchen Sinn und Zweck eine Entscheidung oder Strategie erfüllt, kann Transparenz überhaupt erst entstehen. Rhetorische Voraussetzung für den Kommunizierenden ist hier wiederum, dass er präzise und informativ formuliert, um sich so eindeutig wie möglich mitzuteilen.

Eine transparente Kommunikation liegt darüber hinaus nicht nur in der Verantwortung vom Kommunizierenden sondern auch vom Zuhörer. Nicht ohne Grund ist uns

das in der Redewendung bekannte „offene Ohr“ Sinnbild für eine offene und transparente Kommunikation. Denn nur wer genau hin- und zuhört, kann Bedürfnisse, Vorschläge oder Einwände verstehen und kooperativ darauf eingehen.

Auch wenn transparente Kommunikation als ein wesentlicher Kernpunkt von Glaubwürdigkeit in Unternehmen eine echte Herausforderung darstellt, ist die gute Nachricht, dass man mit Aufmerksamkeit und Konzentration üben kann, transparenter zu kommunizieren. Ich lade Sie herzlich dazu ein! ■



Ihre Daniela Twilfer Kommunikationstrainerin aus Münster

„Es dauert zwanzig Jahre, sich eine Reputation zu erwerben und fünf Minuten, sie zu verlieren“

Warren Buffett

GLAUBWÜRDIGKEIT

Die erste Säule der Unternehmenskultur ist die Glaubwürdigkeit. Die Werte, die ein Unternehmen als wegweisend definiert hat, müssen gelebt werden, sonst wären sie nicht mehr als ein leeres Versprechen. Mangelnde Glaubwürdigkeit ist nicht nur ein Problem der zwischenmenschlichen Beziehungsebene – es ist schon längst ein Problem handelnder Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Zwei wesentliche Komponenten sind die ausschlaggebenden Faktoren für gelebte Glaubwürdigkeit: Kommunikation und eine kompetente, integre Führung.

Kommunikation

Ein Unternehmen kommuniziert nach innen und nach außen. Wichtigster Grundsatz hierbei ist eine offene, transparente Kommunikation sowohl mit den Mitarbeitern

als auch mit den Kunden und der Öffentlichkeit. Ein glaubwürdiges Auftreten nach außen bedingt im Besonderen eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur nach innen. Diese erst vermittelt dem Gegenüber die notwendige Authentizität – eine weitere wichtige Voraussetzung einer positiven Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit. Wer glaubwürdig wirken möchte, sollte sich nicht verstellen. Gelangen Unwahrheiten und Verschleierungen erst einmal ans Tageslicht (und die Wahrscheinlichkeit dafür steigt in unserer Informationsgesellschaft stetig an), dann könnten schnell die Kunden und – im schlimmsten Falle – auch die Mitarbeiter davon laufen. Und das Unternehmen selbst stünde in einem schlechten Licht da.

Great Place to Work® beschreibt eine gute, interne Kommunikation



zwischen Management und Belegschaft so:

„Eine gute Kommunikation ist entscheidend durch einen wechselseitigen Dialog gekennzeichnet. Das Management sollte zum einen seine Mitarbeiter in klarer und aufschlussreicher Form informieren. Zum anderen sollten die Führungskräfte eine gute Erreichbarkeit für die Mitarbeiter gewährleisten und ihnen unkomplizierte Möglichkeiten einräumen, von sich aus Gespräche anzuregen und sich Informationen einzuholen, die sie benötigen oder weitergeben möchten“.

Im ISC werden wichtige Ereignisse, im Sinne eines ganzheitlichen Denkens, schnell und umfassend – je nach Bedarf – in allen Ebenen des

Unternehmens kommuniziert. Monatlich findet zudem eine Fragestunde mit dem Vorstand statt, in der über aktuelle Unternehmensentwicklungen informiert wird und Mitarbeiter ihre Fragen direkt an den Vorstand stellen können. So entstehen erst gar keine Informationslücken, die die Mitarbeiter aus Unsicherheit und Unwissenheit mit Spekulationen und Gerüchten füllen.

Kompetente, integre Führung

Kompetente Führungskräfte zeichnen sich u. a. durch klare Zielvorstellungen aus, die für alle Beteiligten nachvollziehbar und erreichbar sind. Dabei delegieren sie verantwortliche Aufgaben an ihre Mitarbeiter, die sich somit als einen wichtigen Baustein der Gesamtstrategie erleben. So wie die Belegschaft den Führungskräfte



Das Great Place to Work® Modell



Glaubwürdigkeit

- Offene Kommunikation
- Kompetente Führung
- Integeres Führungsverhalten



Respekt

- Förderung & Anerkennung
- Zusammenarbeit mit Mitarbeitern
- Fürsorge & Balance



Fairness

- Ausgewogene Vergütung
- Neutralität – keine Bevorzugung
- Gerechtigkeit – keine Diskriminierung

VERTRAUEN

Ein „Great Place to Work“ ist da, wo man denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut und Freude hat an der Zusammenarbeit mit den anderen.

Copyright Great Place to Work®

Fortsetzung von Seite 7

ten vertraut, zeigt sich besonderes Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn sich diese bei ihrer Aufgabenerledigung in einem „Freiraum“ bewegen, der sie ohne ständige Kontrolle arbeiten lässt. Dies wiederum ist der Motivation und der eigenen Bereitschaft, neue Ideen und Innovationen zu entwickeln, äußerst zuträglich.

Great Place to Work® bewertet kompetente Führung u. a. nach folgenden Prämissen:

„Die Kompetenz des Managements zeigt sich in der Fähigkeit, eine klare Vision für das gesamte Unternehmen oder einzelne Unternehmensbereiche zu formulieren und zu realisieren, Menschen und Ressourcen im Unternehmen effektiv zu koordinieren und die Arbeitsabläufe zu steuern. Die Wahrnehmung einer kompetenten Führung fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, den Entscheidungen des Managements zu vertrauen und ihnen auch in Zeiten von Veränderung und Unsicherheit zu folgen.“

Das ISC möchte die hohe Qualität seiner Dienstleistungen und

den persönlichen Service weiter gewährleisten und so die Kasernen nachhaltig von der absoluten Qualität und Zuverlässigkeit des ISC Münster überzeugen. Das ISC Münster hält dafür gemeinsam mit seinen Mitarbeitern an den Grundsätzen Top-Qualität, wettbewerbsfähige Preise, Kundenorientierung und Solidität fest.

Integrität ist die Fähigkeit, absolut vertrauenswürdig zu handeln, vorhersehbare Reaktionen zu zeigen, Emotionen zu kontrollieren und für jeden unkompliziert und gut zugänglich zu sein. Sie erfordert Charakterstärke und ist oft mit der Übernahme von Verantwortung verbunden. Eine integre Person vertritt privat und öffentlich die gleichen Werte. Eine Führungskraft mit ausgewogener Integrität ist für die Mitarbeiter authentisch und glaubhaft. Hierzu zählt natürlich auch – insbesondere auf Seiten der Führungskräfte – eine nachvollziehbare Konsequenz. Werden Maßnahmen angekündigt, diese Maßnahmen aber nicht oder nur halbherzig umgesetzt, so enttäuschen sie die Erwartungen der Mitarbeiter. Diese werden daraus ihre – eher negativen – Schlüsse und Verhaltensweisen ziehen und sich in eine vielfach abwartende Rolle zurückziehen. Die Glaubwürdigkeit

und das Vertrauen können im Wiederholungsfall nachhaltig geschädigt sein. Integre Führung zeigt sich ferner auch in der Fähigkeit der Führungskräfte, die Geschäftspraktiken des Unternehmens zu vermitteln. Ethisch korrekte und ehrliche Geschäftspraktiken lassen sich nur glaubhaft darstellen, wenn sie – wie schon in vielen Bereichen – authentisch vorgetragen, beschrieben und bestenfalls auch vorgelebt werden. Insofern zeigt sich für die Führungskräfte an dieser Stelle eine wichtige Eigenschaft: die Vorbildfunktion.

Great Place to Work® beschreibt Integrität so:

Integrität erlangt das Management durch Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit im täglichen Handeln. Die Führungskräfte sollten konsistent in ihren Äußerungen und ihrem Tun sein und Zusagen einhalten. Zudem sollten sich die Mitarbeiter sicher sein können, dass die Geschäftspraxis des Managements ethischen Grundsätzen genügt.

Das ISC lebt und handelt nach dem Leitbild „Vertrauen wächst mit Sicherheit“. Dies gilt für den Umgang

mit den eigenen Mitarbeitern und die Zusammenarbeit mit Kunden und Dritten. Authentizität und Solidität bestimmen das gemeinschaftliche Miteinander.

Wie Sie sehen, ist Glaubwürdigkeit eine unabdingbare Voraussetzung für eine gelebte Vertrauenskultur in Unternehmen. Glaubwürdigkeit im Dialog aller Unternehmensinstanzen herzustellen ist eine lohnenswerte und zugleich spannende Herausforderung! In der nächsten LITFASS stelle ich Ihnen die Säule „Respekt“ vor. ▶

Norbert Wemmer-Trappe
noweConsult
Unternehmensberatung



Selbstvertrauen und kollektive Energie

Wird die Unternehmensmarke nicht von den eigenen Mitarbeitern gelebt, sind die durch crossmediale Kommunikationsmaßnahmen nach außen vermittelten Versprechen nicht authentisch. Nur wenn in einer Organisation das Management den Mitarbeitern vertraut und umkehrt, entsteht Selbstvertrauen und

eine kollektive Energie, die man spürt, wenn man das Unternehmen betritt. Diese Atmosphäre wird von den Mitarbeitern auch in das Haus des Kunden getragen. Sie sind dabei dann hochzufrieden und authentisch durch eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur und identifizieren sich automa-

tisch mit den Marken, Produkten, Services und Dienstleistungen des Unternehmens und treten damit als Zeuge für ein gutes Betriebsklima und eine ausgewogene Work-Life-Balance nach außen auf.

Achim Segler
Vorstand ISC Münster