

Vertrauen als Basis guter Führung

Wer eine Organisation gut führen will, muss Verantwortung abgeben. Dafür braucht es Vertrauen in die Beschäftigten und eine kritische Reflexion der eigenen Entscheidungsparameter.

„Vertrauen ist für alle Unternehmungen das grosse Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann.“

Weil sich unsere Arbeitswelt in rasendem Tempo verändert. Schon vor Corona wurde ein Grossteil der Arbeitsplätze immer digitaler. Die Pandemie hat diesen Prozess noch einmal beschleunigt. Neue Formen der Arbeit und der Zusammenarbeit erfordern Vertrauen. Das Vertrauen darauf, dass jeder sein Bestes gibt, um gemeinsam erfolgreich zu sein.

Dabei zeigt sich: Dezentrales Arbeiten, digitale Kollaboration und eine zunehmende Dichte an Entscheidungen und relevanten Variablen sind nicht kompatibel mit dem alten Top-Down-Modell zentraler Entscheidungsfindung und -durchsetzung. Vielmehr braucht die neue VUCA-Arbeitswelt (volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig) eine neue Form der Führung – und zwar eine, die auf Vertrauen basiert.

Hinter diesem Führungsansatz steht ein bestimmtes Menschenbild.

Es geht davon aus, dass der Sinn hinter der eigenen Tätigkeit Menschen motiviert. Diesen Purpose zu definieren, ein damit in Einklang stehendes Ziel für die eigene Organisation festzulegen und die notwendigen

Rahmenbedingungen zur Zielerreichung sicherzustellen, ist zentrale Aufgabe der obersten Führungsebene.

Ein essenzieller Part der Rahmenbedingungen ist das Teilen von Verantwortung. Denn Führung bedeutet, **ein Zielbild gemeinsam mit einer repräsentativen Gruppe von Mitarbeitenden festzulegen** und den Rahmen oder die Prinzipien zu definieren. Führung bedeutet hingegen nicht, jeden Schritt auf dem Weg dorthin zu bestimmen.

Nicht alle Entscheidungen müssen vom Verwaltungsrat oder der Geschäftsführung einer Organisation getroffen werden.

Häufig sind die Beschäftigten ebenso fähig und haben mit ihrer Nähe zu den Themen und Teams eine bessere Grundlage.

Eine solche subsidiäre Entscheidungsfindung macht Prozesse effizienter, transparenter und nachvollziehbarer.

Darüber hinaus stärkt eigenverantwortliches Handeln die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten.

Vertrauen als Basis guter Führung

Gleichzeitig gehört zum Führen – insbesondere dem Führen auf Distanz – eine verstärkte Kommunikation und der regelmässige Austausch.

Verantwortung abgeben heisst nicht, die Beschäftigten allein zu lassen mit ihren Themen und Entscheidungen. Vielmehr bedeutet es, ihnen Freiraum zu geben – gleichzeitig aber als Sparringspartner und Mentor bzw. Mentorin zur Seite zu stehen.

Das Teilen von Verantwortung ist auch ein Weg, um das Potenzial der Beschäftigten zu fördern.

Menschen wollen neue Aufgaben übernehmen, ihren Kompetenzbereich erweitern und im richtigen Masse gefordert werden.

Insbesondere auch junge Menschen, die ihre Karriere starten, wollen Leistung zeigen und sich entlang ihrer Fähigkeiten und Interessen zügig entwickeln. Ein wichtiger Baustein dafür ist Weiterbildung. Lebenslanges Lernen darf deshalb kein Schlagwort bleiben, sondern muss in jeder Organisation Teil des Alltags sein bzw. werden.

Dabei ist es zentral, dass der Zugang zu Angeboten und Möglichkeiten allen gleichermassen offensteht. Gleichberechtigung und Diversität beschränken sich in diesem Zusammenhang nicht auf die Geschlechterfrage.

Vielmehr geht es darum, Beschäftigten unabhängig von Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung und Religion die Möglichkeit zu eröffnen, mit den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen die Organisation voranzubringen.

Ein neues Führungsverständnis entwickelt sich bereits seit einigen Jahren. Ein positives Menschenbild und eine Abkehr von hierarchischem Verhalten sind nur zwei sich stark verändernde Rahmenparameter der Führung.

Die letzten zwei Jahre haben darüber hinaus vieles auf den Kopf gestellt. Das gilt auch für die Arbeitswelt, die heute wesentlich digitaler und dezentraler funktioniert als vor der Pandemie. Darauf muss auch die Führung von Unternehmen und Organisationen reagieren.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitungen müssen ihren Beschäftigten vertrauen und ihnen etwas zutrauen.

Manchmal auch, dass sie eher geeignet sind, eine Entscheidung zu treffen. Somit bleibt festzuhalten: Vieles ist anders als zu früheren Zeiten. Aber manch eine Gesetzmässigkeit gilt auch heute noch.

Eine davon ist, dass Vertrauen das wichtigste Betriebskapital ist.