

Vertrauen in die Führung wiederherstellen

Gesellschaftliches, institutionelles und organisatorisches Vertrauen ist auf einem historischen Tiefstand. Das Edelman Trust Barometer 2021 zeigt, dass politische Unruhen, eine globale Pandemie und jahrelange Regierungs- und Unternehmensskandale das Vertrauen der Menschen in Führungspersonlichkeiten weltweit untergraben haben. Eine Umfrage unter mehr als 33.000 Befragten in 28 Ländern ergab, dass eine Mehrheit der Befragten glaubt, dass Regierungs- und Unternehmensführer die Menschen absichtlich in die Irre führen, indem sie Dinge sagen, die nicht der Wahrheit entsprechen. Forbes.com prognostiziert, dass ein wichtiger Führungstrend für 2021 und darüber hinaus die "fortgesetzte Erosion des Vertrauens in gesellschaftliche Institutionen und eine Schwächung der Prinzipien, die diese Institutionen stützen", ist. Es gibt auch Belege dafür, dass das Arbeiten von zu Hause aus das Vertrauen unter den Kollegen untergräbt, da die Mitarbeiter mit Missverständnissen und fehlenden persönlichen Interaktionen zu kämpfen haben. Da 84 % der Angestellten befürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, werden die Arbeitnehmer außerdem weiterhin zurückhaltend sein, was ihren Status und ihre Leistung im Vergleich zu ihren Kollegen angeht.

Dieser Mangel an Vertrauen ist eine schlechte Nachricht für Unternehmen. In seiner Forschung über die Neurowissenschaft des Vertrauens fand Paul J. Zak heraus, dass Mitarbeiter in Organisationen mit hohem Vertrauen um 50 % produktiver sind, über 74 % weniger Stress und 106 % mehr Energie bei der Arbeit berichten als ihre Kollegen mit geringem Vertrauen. Sie zeigen auch 76 % mehr Engagement, 40 % weniger Burnout und nehmen 13 % weniger Krankheitstage in Anspruch. Das summiert sich zu hohen Kosten für Unternehmen mit geringem Vertrauen. Auch wenn Manager und andere Führungskräfte nicht in der Lage sind, alle globalen Probleme zu lösen, die zu diesem Vertrauensverlust führen, kann jede Führungskraft Schritte unternehmen, um das Vertrauen in ihre Unternehmen und zwischen ihren Teams aufzubauen oder wiederherzustellen.



Elemente des Vertrauens

Im Kern ist Führung eine Beziehung. Es gibt keine Führungskraft, wenn es niemanden gibt, der bereit ist zu folgen. Führungskräfte müssen Beziehungen aufbauen und andere um ein gemeinsames Ziel herum verbinden. Und die Grundlage einer jeden erfolgreichen Beziehung ist gegenseitiges Vertrauen. Wenn die Führungskräfte von heute Vertrauen zu Mitarbeitern und anderen Interessengruppen aufbauen oder in vielen Fällen wiederherstellen wollen, müssen sie die Elemente des Vertrauens und die Verhaltensweisen verstehen, die vertrauensvollen Beziehungen zugrunde liegen. In ihrem Buch "Dare to Lead" unterteilt Dr. Brené Brown Vertrauen in sieben Komponenten: Grenzen, Verlässlichkeit, Verantwortlichkeit, Gewölbe, Integrität, Nichtbeurteilung und Großzügigkeit.

- **Grenzen** - Führungskräfte müssen nicht nur effektive Grenzen setzen, sondern diese auch einhalten. Das Festlegen klarer Erwartungen hinsichtlich der Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird, wie man sich professionell verhält und wie man Konflikte löst, ist entscheidend für die Schaffung einer Vertrauensbasis. Diese Erwartungen müssen klar kommuniziert und in die tägliche Praxis umgesetzt werden.

Missverständnisse darüber, was erwartet wird, können das Vertrauen in jeder Beziehung schnell untergraben.

- **Reliability** – Dr. Brown explains reliability as, "Do what you say you'll do over and over and over again." Business leaders must create a reliable and predictable experience for both customers and employees.
- **Verlässlichkeit** - Dr. Brown erklärt Verlässlichkeit als "Tun Sie, was Sie sagen, dass Sie es tun werden, immer und immer und immer wieder." Unternehmensführer müssen eine verlässliche und vorhersehbare Erfahrung sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter schaffen.
- **Tresor** - Der Tresor bezieht sich darauf, das Vertrauen der Menschen zu bewahren. Vertrauenswürdige Führungskräfte geben keine Informationen oder Erfahrungen weiter, die ihnen nicht zustehen, und verstehen die Bedeutung der Privatsphäre anderer Menschen. Dies gilt auch für Kunden, die darauf vertrauen müssen, dass Unternehmen mit ihren privaten Informationen und Daten sorgfältig umgehen. Jüngste Datenschutzverletzungen in großen Unternehmen haben die Bedenken der Kunden in Bezug auf die Sicherheit verstärkt und dazu geführt, dass sie Unternehmen misstrauen, auf die sie sich einst bei Waren und Dienstleistungen verlassen haben.
- **Integrität** - Um Vertrauen aufzubauen, müssen Führungskräfte Ehrlichkeit praktizieren und ihre erklärten Werte leben. Unternehmensskandale, Berichte über Steuerhinterziehung und illegale Aktivitäten von Führungskräften großer Unternehmen haben das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Unternehmensführung untergraben. Die Integrität von Unternehmen betrifft Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen. Führungskräfte müssen sich in allen Bereichen ihres Unternehmens - von der Buchhaltung bis zum Personalwesen - zu Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit verpflichten. Die Erstellung eines Verhaltens- und Ethikkodex ist ein guter Anfang.

- **Nicht verurteilen** - Vertrauen erfordert Verletzlichkeit. Führungskräfte müssen bereit sein, um Hilfe zu bitten, wenn sie sie brauchen, und andere nicht zu verurteilen, wenn sie Unterstützung brauchen. Das kann für Teammitglieder gelten, die mit einem Projekt oder einem persönlichen Problem zu kämpfen haben, oder für einen Kunden, der zusätzliche Unterstützung braucht, wenn es hoch hergeht.
- **Großzügigkeit** - Um ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen, muss man großzügige Annahmen über die Absichten und Handlungen der Menschen machen. Führungskräfte, die Einfühlungsvermögen haben und die Dinge aus der Sicht eines anderen sehen können, sind besser in der Lage, mit Konflikten und Missverständnissen umzugehen. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern dieses Verhalten vorleben und ihnen beibringen, positive Annahmen über einen verärgerten Kunden zu treffen, können Sie auch den Kundenservice verbessern und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufbauen.



Führen für Vertrauen

Unter Berücksichtigung der Schlüsselemente von Vertrauen können Führungskräfte Maßnahmen ergreifen, um Vertrauen zu fördern und die Leistung am Arbeitsplatz zu verbessern. Um als vertrauenswürdig angesehen zu werden, müssen Führungskräfte zunächst ihr Vertrauen auf andere ausdehnen. Wenn Teammitglieder das Gefühl haben, dass ihre Führungskräfte ihnen vertrauen, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie über Arbeitszufriedenheit und Vertrauen in die Führung berichten.

Anerkennung

Die neurowissenschaftliche Forschung hat gezeigt, dass die Anerkennung von Mitarbeitern einen großen Effekt auf das Vertrauen hat, wenn sie unmittelbar nach dem Erreichen eines Ziels erfolgt. Öffentliche Anerkennung einer Person kann auch andere dazu inspirieren, ihre eigenen Ziele zu erreichen. Um am effektivsten zu sein, sollte die Anerkennung von Gleichgestellten kommen, greifbar und unerwartet sein und ein persönliches Element haben. Ein CEO könnte zum Beispiel ein Programm starten, bei dem Mitarbeiter vierteljährlich oder jährlich einen herausragenden Kollegen nominieren, der dann bei einer feierlichen Veranstaltung gewürdigt wird.



Erlauben Sie Mitarbeitern Autonomie & Job Crafting

Eine Umfrage der Citigroup und LinkedIn aus dem Jahr 2014 ergab, dass 64 % der Menschen Flexibilität am Arbeitsplatz einer Gehaltserhöhung von 10 % vorziehen würden. Sobald Mitarbeiter eingearbeitet und geschult sind, sollte man ihnen zutrauen, Projekte auf ihre eigene Art und Weise auszuführen. Wenn man Teammitgliedern die Kontrolle darüber überlässt, wie die Arbeit erledigt wird, fördert dies die Innovation, da die Mitarbeiter sich frei fühlen, verschiedene Ansätze auszuprobieren. Untersuchungen zeigen auch, dass Mitarbeiter, denen man die Wahl ihrer Projekte überlässt, produktiver sind und das Unternehmen seltener verlassen. Damit dieser Ansatz gut funktioniert, müssen Führungskräfte klare Grenzen und Erwartungen setzen und die Mitarbeiter sollten durch Nachbesprechungen und Bewertungen für die Ergebnisse verantwortlich gemacht werden.

Wenn Teammitglieder das Gefühl haben, dass ihre Führungskräfte ihnen vertrauen, berichten sie mit größerer Wahrscheinlichkeit von Arbeitszufriedenheit und Vertrauen in die Führung.

Teilen Sie Informationen offen & kommunizieren Sie transparent

Weniger als die Hälfte der Mitarbeiter geben an, dass sie gut über die Ziele und Strategien ihres Unternehmens informiert sind. Mehr denn je verursacht die Ungewissheit über die Arbeitsplatzsicherheit und die Unternehmensstrategie Stress bei den Mitarbeitern. Wenn es an Informationen mangelt, ziehen Menschen oft vorschnell die schlechtesten Schlüsse, was zu vermindertem Vertrauen in das Unternehmen und erhöhter Fluktuation führt. Kontinuierliche Kommunikation und der Zugang zu Informationen ist der beste Weg, um die Mitarbeiter zu beruhigen. Transparenz sowohl bei guten als auch bei schlechten Nachrichten ist entscheidend für den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung. Führungskräfte sollten es nicht vermeiden, Themen wie ein schwieriges Finanzquartal oder die Notwendigkeit einer Stundenreduzierung aufgrund eines rückläufigen Geschäfts zu besprechen. Stattdessen sollten sie sich über die Umstände im Klaren sein und den Plan für das weitere Vorgehen mitteilen.

Möglichkeiten für persönliches Wachstum und Entwicklung erleichtern

Unternehmen mit hohem Vertrauen haben eine Wachstumshaltung bei der Entwicklung von Talenten. Manager, die ihre direkten Mitarbeiter betreuen und ihnen helfen, persönlich und beruflich zu wachsen, erleben ein höheres Mitarbeiterengagement und niedrigere Fluktuationsraten. Die Bereitstellung von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zeigt das Engagement für das Wohlbefinden des Mitarbeiters als ganze Person.

Zerstörtes Vertrauen wiederherstellen

Es braucht Zeit und Beständigkeit, um Vertrauen aufzubauen, und es kann schwierig sein, es zu reparieren, wenn es einmal gebrochen ist. Wenn Führungskräfte das Vertrauen gebrochen haben, müssen sie aktiv werden und Maßnahmen ergreifen, um den Schaden zu beheben. Die globale Pandemie verursachte Störungen in vielen Branchen, die Entlassungen, Kurzarbeit und neue Anforderungen an die Mitarbeiter erforderten. Während viele dieser Umstände außerhalb der Kontrolle von CEOs und Managern lagen, ist es ihre Aufgabe, das Vertrauen in ihre Unternehmen wiederherzustellen, indem sie den Mitarbeitern helfen, sich sicher zu fühlen, und den Kunden ein sicheres Gefühl geben, mit ihnen Geschäfte zu machen, wenn sich die Dinge wieder normalisieren.

Die Autorin des Buches "Image of Leadership" und Mitglied der Crestcom-Fakultät, Sylvie Di Giusto, rät zu einem dreistufigen Ansatz, um Vertrauen wieder aufzubauen, nachdem es zerstört wurde: Zunächst sollten Führungskräfte darüber nachdenken, was falsch gelaufen ist. Um Fehler der Vergangenheit zu korrigieren oder das Vertrauen in ein Unternehmen in schwierigen Zeiten wiederherzustellen, müssen die Führungskräfte die gesamte Situation betrachten und bewerten, was sie getan haben, was sie hätten anders machen können und welche Maßnahmen als nächstes zu ergreifen sind. Besteht die Notwendigkeit einer Entschuldigung? Gibt es eine Möglichkeit zur Wiedergutmachung bei einer Person, die sich ungerecht behandelt fühlt?



Als Nächstes sollten Führungskräfte mit denjenigen in Kontakt treten, die von dem gebrochenen Vertrauen betroffen sind. Das Geschehene mit Ehrlichkeit und Transparenz zu besprechen, demonstriert Integrität und Verletzlichkeit, Schlüsselemente des Vertrauens in jeder Beziehung.

Um eine echte Verbindung zu den Beteiligten herzustellen, nachdem das Vertrauen gebrochen ist, müssen Führungskräfte auch zuhören, ohne defensiv zu sein. Um die Beziehung zu reparieren, muss sich die andere Partei gehört und verstanden fühlen. Schließlich müssen Führungskräfte die Arbeit machen, um das Vertrauen wiederherzustellen. Dies erfordert Geduld und Konsequenz. Menschen brauchen Zeit, um zu vergeben und zu vergessen, und es braucht Zeit, um Integrität, Zuverlässigkeit und Verantwortlichkeit zu demonstrieren.

Der Autor des Buches "The Road to Character", David Brooks, erklärt, dass "Vertrauen durch die Anhäufung von kleinen Heldentaten wieder aufgebaut werden kann - durch die großartige Geste, Verwundbarkeit in einer Welt zu zeigen, die gemein ist, durch Vertrauen in andere, wenn dieses Vertrauen vielleicht nicht erwidert wird." Die Notwendigkeit einer stärkeren, ethischeren Führung ist klar, und die Zeit zum Handeln ist jetzt. Die Wiederherstellung des öffentlichen Vertrauens in Führung beginnt damit, dass sich jede Führungskraft verpflichtet, die Schlüsselemente des Vertrauens in allen Aspekten ihres Lebens anzunehmen und zu demonstrieren.

Referenzen

- Brooks, D. (2020, October 5). America Is Having a Moral Convulsion. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/10/collapsing-levels-trust-are-devastating-america/616581/>.
- Brown, B. (2018). The Seven Elements of Trust. Dare to Lead. www.daretolead.com.
- Edelman. (2021, January 1). 2021 Edelman Trust Barometer. Edelman.com. <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>.
- Feintzeig, R. (2014, October 31). Flexibility at Work: Worth Skipping a Raise? The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/BL-ATWORKB-2141>.
- Harvard Business Review Magazine. (2019, November 27). The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.
- Metcalf, M. (2020, October 5). Council Post: Leadership Trends For 2021 And Beyond. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/10/06/leadership-trends-for-2021-and-beyond/?sh=67a5223a4d1b>.
- The Wharton University of Pennsylvania, (2020, August 18). How Leaders Can Regain Trust in Untrusting Times. Knowledge@Wharton. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/leaders-can-restore-trust/>.
- Zak, P. J. (2017). The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.