



Die zentrale Rolle der Vertrauenskultur

In einer dynamischen Arbeitswelt sind Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit unerlässlich. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Vertrauen und Resilienz als entscheidende Erfolgsfaktoren zu fördern. Der Aufbau und der Erhalt von vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen erfordert Sensibilität und Verantwortungsübernahme aller Beteiligten. von Britta Schaefer

Unternehmen, die eine offene, transparente und auf gegenseitigem Respekt basierende Arbeitskultur fördern, profitieren von motivierten und loyalen Mitarbeitern – ein klarer Wettbewerbsvorteil in Zeiten des Fachkräftemangels. Dabei spielt die Vertrauenskultur eine zentrale Rolle.

Das unsichtbare Produktivkapital

Es ist das Vertrauen, das vielerorts durch den rasanten Wandel verloren geht. Vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen vermitteln den Mitarbeitenden ein gutes Sicherheitsgefühl und sorgen für eine emotionale Stabilität. Spontane Herausforderungen können auf individueller und auf Team-Ebene besser akzeptiert und produktiv gelöst werden. Vertrauen ist ein Verhaltensmodus. Der Zukunftsforscher Horx bezeichnet es als das unsichtbare Produktivkapital.

Wenn Misstrauen, Zweifel oder Ängste in Teams vorherrschen, ist das verringerte Leistungsvermögen und unter Umständen der Konflikt vorprogrammiert. Vertrauen und Resilienz gehen Hand in Hand bei der Gestaltung der Führungsarbeit: Während Vertrauen eine stabile Grundlage für emotionale Sicherheit schafft, ermöglicht Resilienz den Mitarbeitenden, sich flexibel und selbstbewusst an wechselnde Rahmenbedingungen anzupassen. Der bekannte Führungsexperte Reinhard K.



Misstrauen und Kontrolle behindern eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit am Arbeitsplatz.

Bild 123rf

Sprenger empfiehlt, Vertrauen durch Verlässlichkeit, delegierte Verantwortung, transparente Kommunikation, Vertrauensvorschuss, Fehlerkultur, aktives Zuhören sowie Empathie und Wertschätzung aufzubauen. Die Bereitschaft, dem anderen vertrauen zu können gelingt mit dem richtigen Mix auf der sachlichen und der emotionalen Ebene.

Vertrauen ist ein Gefühl

Psychologisch betrachtet bedeutet Ver-

trauen die Fähigkeit, die Unsicherheit und das Risiko eingehen zu können, ob der andere das entgegengebrachte Vertrauen verletzen wird. Es ist ein Gefühl, ob man sich auf einen anderen verlassen kann. Diese mögliche Unsicherheit kommt dann beispielsweise zum Tragen, wenn Führungskräfte Aufgaben delegieren und diese nicht in gewünschter Weise erledigt werden. Das Vertrauen auf Erfüllung wurde verletzt. Wenn Führungskräfte es versäumen Aufgaben zu delegieren, statt-

dessen engmaschig kontrollieren, signalisieren sie ihr Misstrauen. Misstrauen und Kontrollmechanismen behindern eine offene, selbstverantwortliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Vertrauen ist kein einseitiger Prozess. Jedes Teammitglied ist in der Verantwortung die Lücke zwischen Unsicherheit und Verlässlichkeit zu schliessen. Auflösen lässt sie sich durch konkretes verlässliches Handeln oder einer offenen Gesprächskultur. Ein nachhaltiges Vertrauen

entsteht, wenn die Beteiligten gemeinsam Erfahrungen in der Zusammenarbeit sammeln, Routinen ermöglichen und akzeptieren, dass manche Situationen sind, wie sie sind.

Vertrauen entsteht also durch einen Prozess, in dem alle Beteiligten aktiv Verantwortung übernehmen, Unsicherheiten zu reduzieren und Verlässlichkeit zu fördern. Vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen und Resilienz brauchen eine regelmässige Pflege durch Führungskräfte und Mitarbeitende. Beide sind entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Innovationskraft eines Unternehmens in einer Welt ständiger Veränderung.

■ Britta Schaefer, dipl. Betriebsökonomin und Coach, ist Managing Partnerin bei Morgenthaler Consulting GmbH www.morgenthaler-consulting.ch Telefon 079 477 74 45

Über Morgenthaler Consulting

> Morgenthaler Consulting unterstützt Menschen und Unternehmen bei der Einführung von New Work, Transformationsprozessen und der Stärkung ihrer Resilienz.

Arbeiten in der Region