

Vertrauenskrise

*Matthias Möllene*y

Immer wieder ist davon die Rede, dass die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise eigentlich eine Vertrauenskrise ist. Jemandem Geld zu leihen, beinhaltet in der Regel, dass man darauf vertraut, dieses Geld irgendwann zurückzuerhalten. Wenn sich dieses Vertrauen als ungerechtfertigt herausstellt, kann daraus, wie wir jetzt wissen, eine unkontrollierbare Lawine entstehen. Was bedeutet das für die Führung von Unternehmen, wo es ebenfalls in hohem Mass auf Vertrauen ankommt?

Von allen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie ihren Vorgesetzten und letztlich der Geschäftsleitung vertrauen. Sie vertrauen aber nicht nur darauf, dass weiter oben in der Hierarchie die richtigen Entscheidungen getroffen werden, sondern auch darauf, dass die Versprechen eingehalten werden. Und das beschränkt sich nicht auf die pünktliche Zahlung des vereinbarten Salärs, sondern betrifft auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Ganz wichtig ist aber auch, dass Vertrauen immer eine wechselseitige Beziehung beinhaltet; wer vertraut, erwartet auch, dass ihm vertraut wird.

Wenn die Vorgesetzten in der Krise wieder reihenweise dazu übergehen, Controlling vorne mit „K“ zu schreiben und den Mitarbeitern ihre Mündigkeit abzusprechen, zerstört das Vertrauen. Keiner hinterfragt die Notwendigkeit, den Gürtel enger zu schnallen, wenn es dem Unternehmen schlecht geht. Wenn aber das Management einen grossen Teil seiner Zeit damit verbringt, die Spesenabrechnungen oder Zeitkonten der Mitarbeiter noch genauer zu kontrollieren, und für jede kleine, unabwendbare Anschaffung noch mehr Genehmigungsschritte vorgeschrieben werden, zweifelt die Belegschaft, ob das Management wirklich die Krise managt oder nur die eigene Ratlosigkeit hinter operativer Hektik zu verbergen sucht.

Eine Krise kann man nur mit und niemals gegen die eigenen Mitarbeiter bewältigen. Das setzt Vertrauen voraus, und zwar gegenseitiges. Die Belegschaft muss sich darauf verlassen können, dass mit ihr offen und transparent kommuniziert wird und dass man sie in die Lösungsbemühungen einbezieht. Dann kann sich auch die Führung darauf verlassen, dass alles unternommen wird, um die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Die meisten Führungskräfte wurden in Zeiten des Aufschwungs oder der Expansion auf ihre heutigen Positionen befördert. Auswahlkriterien waren vor allem ihre Aufbau- und Geschäftsentwicklungsfähigkeiten. Eine Krise erfolgreich zu meistern, setzt aber völlig andere Kompetenzen voraus. Gesucht sind Fachleute, die ihr Geschäft verstehen, entschlossen und mutig handeln, und die gleichzeitig eine ausgeprägt hohe soziale Kompetenz haben. Es sind nämlich nicht die Entscheidungen der Führung an sich, die Gegenstand des Vertrauens der Mitarbeiter sind, sondern die kommunizierten und überzeugend vorgelebten Entscheidungen.

Die weltweite Wirtschaftskrise wurde durch einen rapiden Vertrauensverlust innerhalb des Finanzsektors ausgelöst, und sie kann nur gestoppt werden durch einen Vertrauensgewinn innerhalb der Unternehmen, die diese Krise jetzt bewältigen müssen. Gute Mitarbeiterführung ist deswegen jetzt wichtiger denn je, und wenn es schon unmöglich ist, alle Führungskräfte über Nacht zu sozial kompetenten Krisenmanagern „umzubauen“, so muss man ihnen wenigstens die notwendige Unterstützung bei den für sie neuen Anforderungen geben. In Geschäftsleitungssitzungen darf es nicht nur um Zahlen gehen, sondern auch darum, wie man das gegenseitige Vertrauen verstärken kann. Bei Projekten darf nicht nur das Ergebnis zählen, sondern auch der Weg dorthin.

Was die Sache noch zusätzlich erschwert: Während man früher die Führungsarbeit weitgehend hinter geschlossenen Türen machen und sogar darauf setzen konnte, dass inkompetente Mitarbeiterführung und ein Mangel an Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bald wieder vergessen werden würde, werden Unternehmen heute gnadenlos

beobachtet. Was Konsumenten mit Produktvergleichen und Warentests im Internet recht ist, ist Talenten auf der Suche nach dem richtigen Arbeitgeber nur billig. Zurzeit entstehen im Internet neuartige Bewertungsportale für Arbeitgeber, bei denen die Führungskompetenz der Manager durch Mitarbeiter und vor allem ehemalige Mitarbeiter benotet wird. Wer heute sozial inkompetent vorgeht bei der Bewältigung der Krise, wird mit den Folgen spätestens dann konfrontiert, wenn neue Talente gesucht werden. Diese neuen Quellen von Informationen für potentielle Mitarbeiter dürfen auf keinen Fall unterschätzt werden.

Es lohnt sich also nicht nur, trotz Krise in den Aufbau von Vertrauen zwischen Management und Belegschaft und in die Qualität der Mitarbeiterführung zu investieren, sondern es wird sogar entscheidend sein für den Erfolg nach der Krise. Was nützt es, die aktuellen Probleme kurzfristig zu lösen, wenn man sich gleichzeitig die wichtigste Ressource für die anschließende Entwicklung, den Zugang zum immer knapper werdenden Markt für Talente verbaut? Als Sofortmassnahme sollte sich jede Unternehmensleitung nicht nur über die wirtschaftliche Situation ihrer Firma ein klares Bild verschaffen, sondern auch über die Qualität der Mitarbeiterführung und über den Grad des Vertrauens zwischen Führung und Belegschaft. Oder wollten Sie als Pilot ein Flugzeug fliegen, bei dem Sie genaue Informationen über die Motoren und das Treibstoffsystem haben, aber nicht wissen, ob die Flügel ausreichend fest am Rumpf befestigt sind?