

trust. LEADERSHIP

Erfolgsmultiplikator Vertrauen



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- Wie Sie den ungeahnten Spielraum nutzen, indem Sie als vertrauensvolle Führungsrolle hervortreten
- Wie Sie Ihre Grenzen sprengen und Ihre Führungsskills erfolgreich aufmunitionieren
- Wie Sie eine effiziente Performance erzielen, welche für Sie und Ihr Unternehmen gewinnbringend ist

Sie können:

- Führungskompetenzen identifizieren – welche Future Skills brauchen Sie?
- Selbstvertrauen aufbauen und stärken – wie übernehmen Sie die Verantwortung und vermitteln die Sicherheit?
- Vertrauen vs. Missvertrauen – wie richten Sie Ihren Führungskompass aus?

Impressum

WEKA/ZfU Business Dossier

**trust.LEADERSHIP – Erfolgsmultiplikator Vertrauen:
Die Kunst, Menschen in grossen Veränderungen für sich zu gewinnen**

Satz: Tonio Schelker

Korrektorat: Margit Bachfischer M.A., Bobingen, margit.bachfischer@web.de

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

ZfU – Zentrum für Unternehmensführung AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 722 85 85
info@zfu.ch
www.zfu.ch

1. Auflage 2021

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-02145-3

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort	4
1. Vertrauen in die Zukunft – Unternehmertum nach Corona	6
1.1 The Next Generation of Business	6
1.2 Resilienz statt Effizienz.....	6
1.3 In der Organisation neu denken	7
1.4 Perspektivenwechsel	8
1.5 Systemisches Denken erlernen.....	8
1.6 Ganzheitlich und systemisch handeln	10
2. Selbstvertrauen – unlimited	12
2.1 Superkraft Selbstvertrauen.....	12
2.2 Keiner will sie, jeder hat sie	12
2.3 Der Superkraft auf die Spur kommen	13
2.4 Die Magie echten Selbstvertrauens zulassen	15
3. Vertrauen durch Kommunikation	16
3.1 Vertrauen als Erfolgsfaktor wird noch unterschätzt.....	16
4. Mission Vertrauen	17
4.1 Vertrauen = Sicherheit + Anerkennung.....	18
4.2 Die 007-Formel, um Vertrauen aufzubauen	20
4.3 Vertrauen vs. Misstrauen	21
4.4 Misstrauen vs. «gesundes» Misstrauen	22
4.5 So reagieren Sie, wenn Ihr Vertrauen missbraucht wurde	22
5. Vertrauen in Mensch oder Maschine? – wie Sie bessere Entscheidungen treffen ...	24
6. Vertrauensvorschuss – Vertrauen und Performance	27
6.1 Akzeptanz und Impact durch moderne Führung.....	27
6.2 Family Culture – vertrauensbasierte Führung	28
6.3 Vertrauen und Kompetenz.....	30
6.4 Die Umsetzung der Family Culture – 4 × Vertrauen	31
6.5 Vertrauen führt – Best Practice	36
7. Blindes Vertrauen	37
7.1 Die vertrauensvolle Führungskraft.....	37
7.2 Interactive Mapping – meine vertrauensbasierte Methode	38
7.3 Genau in diesen Momenten ist Führung gefragt.....	41
8. Die 10 Erfolgstitps – authentisch führen	44

Vorwort

Von Ulrike Seminati

Es braucht Monate, gar Jahre, um Vertrauen aufzubauen, jedoch können wir es innerhalb weniger Sekunden mit nur einer einzigen Aktion oder Bemerkung zerstören. Vertrauen ist schwer zu definieren, doch wir wissen instinktiv, wann es verloren ist.

Vertrauen wird zunächst meist unbemerkt aufgebaut und beginnt mit kleinen, alltäglichen Momenten. Vielleicht hat Ihnen jemand seine Sorge um seine kranke Mutter anvertraut. Vielleicht hat Ihnen jemand auch einfach nur zugehört und das Gehörte nicht zu seinem Vorteil verwendet. Was auch immer diese kleinen Momente sind – wenn wir diese Bemühungen schätzen und uns auch selbst anderen gegenüber öffnen, beginnen wir gemeinsam daran zu arbeiten, erfolgreiche, vertrauensvolle Beziehungen am Arbeitsplatz aufzubauen.

Doch warum ist Vertrauen für Führungskräfte so wichtig?

Eine Studie der Harvard Business Review von 2017 zeigt, dass der Aufbau einer Vertrauenskultur den entscheidenden Unterschied hinsichtlich des Erfolgs eines Unternehmens ausmacht. Mitarbeitende in Unternehmen mit hohem Vertrauen sind produktiver, haben mehr Energie bei der Arbeit, arbeiten besser mit ihren Kollegen zusammen und bleiben länger bei ihrem Arbeitgeber als Mitarbeitende in Unternehmen mit geringem Vertrauen. Sie leiden auch weniger unter chronischem Stress und sind zufriedener mit ihrem Leben, und diese Faktoren führen zu einer höheren Leistung.

Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass Mitarbeitende, wenn sie sich frei fühlen, ihre Ideen auszudrücken, und wenn sie ihren Arbeitgebern und Vorgesetzten vertrauen, mit 23% höherer Wahrscheinlichkeit Ideen und Lösungen anbieten.

In unsicheren Zeiten und einer sich immer schneller entwickelnden (Geschäfts-)Welt wird Vertrauen daher mehr und mehr zum Top-Erfolgsmultiplikator – und gleichzeitig zu einem seltenen Gut, dem viele Führungskräfte und Geschäftsführer scheinbar vergeblich hinterherjagen.

Führungskräfte verstehen, was auf dem Spiel steht. In der weltweiten CEO-Umfrage von PwC aus dem Jahr 2016 gaben 55% der CEOs an, dass mangelndes Vertrauen eine Bedrohung für das Wachstum ihres Unternehmens darstellt. Dennoch haben die meisten wenig getan, um das Vertrauen zu erhöhen, hauptsächlich weil sie nicht wissen, wo sie anfangen sollen.

Vertrauen entsteht von innen heraus

Vertrauen zeigt sich in vielen unterschiedlichen Facetten, und auch wenn dies das Thema komplexer macht, bietet es zugleich eine Reihe vielversprechender Ansätze, wie Führungskräfte Vertrauen aufbauen können.

Zum einen wäre da das Vertrauen in sich selbst. Was auch immer Führungskräfte empfinden, geben sie bewusst oder unbewusst an ihre Mitarbeitenden weiter. Instinktiv nehmen diese wahr, ob ihre

Vorgesetzten sich selbst vertrauen. Tun sie dies nicht, beginnen auch die Mitarbeitenden an deren Aussagen oder gar an deren Kompetenz zu zweifeln.

Ein weiterer entscheidender Faktor bei der Vertrauensbildung ist Authentizität. Wenn eine Führungskraft authentisch ist, wissen die Menschen, was sie erwarten können, und die Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen, beginnt. Durch einen authentischen Führungsstil fördern Führungskräfte eine Atmosphäre der Offenheit, in der jeder Einzelne für seinen Beitrag anerkannt wird und jeder Erfolg geteilt wird. Durch konsequentes, respektvolles Verhalten und die entsprechenden Kommunikationsstile baut eine authentische Führungskraft Vertrauen in der gesamten Belegschaft auf.

Ganz besonders die Art und Weise, wie Führungskräfte kommunizieren, spielt hierbei eine wichtige Rolle. Offenheit, das Zugeben von Fehlern und Konsistenz in den Kernbotschaften tragen erheblich zu einer vertrauensfördernden Kommunikation bei. Doch gerade das Thema Konsistenz stellt Führungskräfte fast täglich vor neue Herausforderungen. Denn was heute noch ein konkreter Plan für die Zukunft war, wird morgen bereits durch die schwindelerregende Geschwindigkeit von Veränderungen makroökonomischer Faktoren auf den Kopf gestellt. Das Vertrauen, das Führungskräfte in die Zukunft haben, kann diese Unsicherheit ausgleichen und auch in Zeiten einer Pandemie ein zuversichtliches, produktives Betriebsklima fördern.

Ein anderer Ansatz ist es, Vertrauen aufzubauen, indem wir es verschenken. Führungskräfte verfolgen hier meist zwei höchst unterschiedliche Ansätze: Die einen geben systematisch einen Vertrauensvorschuss, während Mitarbeitende sich bei den anderen das Vertrauen erst mühsam erarbeiten müssen.

Was auch immer Sie bisher erlebt und ausprobiert haben, es stehen Ihnen viele unterschiedliche Hebel zur Verfügung, die Sie nutzen können, um Vertrauen aufzubauen. Fördern Sie bewusst eine Atmosphäre der Offenheit, in der jeder Einzelne für seinen Beitrag anerkannt und jeder Erfolg geteilt wird.

Das Thema «Vertrauen» wird aus unterschiedlichen, sich ergänzenden Perspektiven in diesem Dossier beleuchtet. Es wird dem Phänomen Vertrauen auf den Grund gegangen. Wir lernen, wie wir Menschen in grossen Veränderungen für uns gewinnen und mit gemeinsamer Kraft Unternehmensziele erreichen können.

Ihre Ulrike Seminati
Moderatorin *trust.LEADERSHIP* 2021

Autorin



Ulrike Seminati

Ulrike Seminati ist Transformation Coach, Autorin und Sprecherin, die ihre Erfahrung als C-Level Executive mit zertifizierten Coaching- und Trainingsmethoden kombiniert, um Ihr Potenzial auf eine neue Ebene zu bringen. Sie ist Inhaberin des Urheberrechts von Authentic Intelligence™ und hat effektive Trainings- und Online-Programme entwickelt, die es Frauen und Männern ermöglichen, aus ihrem Schatten zu treten und ein erfülltes und glückliches Leben zu führen.

1. Vertrauen in die Zukunft – Unternehmertum nach Corona

Von Roger Spindler

1.1 The Next Generation of Business

Adaption und Resilienz prägen die Zukunft einer Wirtschaft, in der Komplexität normal wird – und Planbarkeit unmöglich. Dieses White Paper des Zukunftsinstituts zeigt, wie Unternehmen sich in den nächsten Monaten aufstellen müssen, um als Gewinner aus der Krise hervorzugehen. Wer jetzt die richtigen Weichen stellt, kann Teil einer besseren Wirtschaft werden, einer Next Generation of Business.

1.2 Resilienz statt Effizienz

Change-Management und digitale Transformation bestimmen die Agenden heutiger Unternehmen. Dahinter verbergen sich ein lineares Verständnis von Veränderung und die Hoffnung, dass «danach» alles besser ist. Die Handlungsmaximen dafür sind Sicherheit und Kontrolle – zwei Begriffe, die spätestens seit der Corona-Krise in einer zunehmend dynamischen und nicht steuerbaren Welt zu zahnlösen Tigern verkommen. An ihre Stelle treten Adaption und Resilienz.

Viele Menschen stellen sich die Frage: Wann können wir weitermachen? Weiterleben? Wann ist alles wie früher? Um dies herauszufinden, werden verschiedenste Massnahmen ergriffen und fast täglich «analysiert». Analyse wird dabei aber oft mit Meinung verwechselt – und diese kann wahrlich jeder kundtun. Da jeder meist nur einen Bruchteil des Ganzen versteht, führt die Meinungsmache zu isolierten Denksilos. Glaube oder Ablehnung ist die Konsequenz. Die Diskussion dreht sich gänzlich um einzelne Kennzahlen, Fronten verhärten sich.

Implizit ist allen klar, dass diese eine Massnahme oder diese eine Zahl die Pandemie nicht beenden wird. Die Antwort darauf, wann alles wie früher wird, ist: NIE. Eine Wirtschaft wie VOR Corona wird es nicht mehr geben, maximal ein *DANACH*, vielleicht sogar ein dauerhaftes MIT Corona.

Doch die Krise birgt eine grossartige Chance: Die Wirtschaft nach Corona kann eine bessere sein – nachhaltiger, sinnvoller, fairer und enkelfähig. Der Neustart in der Wirtschaft kommt allerdings nicht aus einem Vakuum – vieles ist schon längst da und tritt nun in den Vordergrund. Corona ist dafür nicht die Ursache, sondern vielmehr ein Treiber, ein Beschleuniger bereits vorhandener Tendenzen.

Dieses White Paper bietet erste Orientierung für alle in der Wirtschaft tätigen Akteurinnen und Akteure. Es zeigt, wie Unternehmen schrittweise fit für die Zukunft werden, indem sie in allen Bereichen der Organisation neu und systemisch denken.

Es geht um das Verstehen und Nutzen von Komplexität, um den Aufbau von Ökosystemen statt Ego-Systemen, um die Re-Fokussierung auf Wirkungen statt auf Ergebnisse.

Zukunftsinstitut-Studie «Wirtschaft nach Corona», S. 35

1.3 In der Organisation neu denken

Die Wirtschaft nach Corona erfordert ein Neudenken in allen Bereichen einer Organisation: von einer Vision, die Emotionen im Unternehmen ernst nimmt, über eine progressive Unternehmens- und Führungskultur, die echte Innovation ermöglicht, bis zu einem neuen Selbstverständnis von Marke und Marketing sowie einem HR-Management, das auf Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeitenden fokussiert.

Vision nach Corona

Authentische Visionen sind der Treibstoff einer neuen Klasse von Unternehmen. Das Wichtigste, was Menschen und Unternehmen nach der ersten Phase der Corona-Krise brauchen, sind neue Zukunftsbilder. Mit einer Konzentration auf positive Emotionen können Unternehmen sich auf die Suche nach ihren ureigenen Bildern von der Zukunft machen – und damit nach der Vision, die zum Leitbild ihres Handelns werden kann.

Innovation nach Corona

Auf die Konfusion folgt unweigerlich die Innovation, jedoch nicht mehr im Sinne von ständiger technologischer Neuerung, sondern mit einem neuen Verständnis von Kreativität und innerhalb neuer mutiger Unternehmenskulturen. Die Corona-Krise markiert den Anbeginn einer geradezu prototypischen Aufbruchzeit: Gerade jetzt gilt es, mutig zu denken und zu innovieren – aber mit Blick auf das grosse Ganze. Die Grundlage für dieses neue Innovationsverständnis bildet eine Wiederentdeckung unserer Beziehung zur Welt – und unserer Spielkultur.

HR nach Corona

Um die Corona-Krise gut zu überstehen, benötigen Unternehmen ein Höchstmass an Resilienz – und diese hängt nicht zuletzt von den Mitarbeitenden ab. Daher ist es wichtig, nicht nur die unterschiedlichen Stärken, sondern auch die individuellen Werte und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden zu kennen, damit alle sich bestmöglich einbringen können. Um die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden (und zu halten), ist ein Umdenken erforderlich: weg von Human Resources, hin zu Human Relations.

Marketing nach Corona

Auch die Rolle von Marken und Marketing ist – nicht erst seit Corona – im Wandel: Erfolgreiche Marken müssen künftig weniger auf einzelne Individuen fokussieren, sondern mehr auf Werte und kollektive Identitäten. In der Post-Corona-Ökonomie erhalten Marken und Marketing eine neue Funktion: Sie reagieren nicht mehr passiv auf veränderte Konsumbedürfnisse, sondern gehen gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen proaktiv an, zusammen mit Konsumentinnen und Konsumenten. Zukunftsfähige Marken verstehen sich als aktive Treiber des Wandels.

Führung nach Corona

Resilienz erfordert eine zeitgemässe Unternehmensführung, in der es nicht mehr primär um Leistungssteigerung und operative Exzellenz geht, sondern darum, die richtigen Bedingungen für Adaption zu schaffen. Dies bedeutet nicht zuletzt, dass Führungskräfte stets die Veränderungen im Aussen im Blick haben müssen und diese mit dem Innen des Unternehmens in Einklang bringen. Die primäre Aufgabe von Führung ist es künftig nicht mehr, den Regelbetrieb aufrechtzuerhalten, sondern für Irritation, Abweichungen und ein stetes Hinterfragen des eingeschlagenen Weges zu sorgen.

1.4 Perspektivenwechsel

Die Krise ist ein Moment, in dem sich entscheidet, in welche Richtung eine Organisation weitergehen möchte – in einzelnen Organisationsbereichen, im gesamten Unternehmen und als Teil von Wirtschaft, Gesellschaft und Ökosystem. Um wirklich neu denken zu können, braucht es einen Perspektivenwechsel.

Organisationen sollten ihre Blickrichtung wechseln: weg vom Drang nach Veränderung, hin zum Lernen. Beim Lernen geht es nicht nur um die reine Informationsaufnahme, sondern um den Erwerb neuer Fähigkeiten, um die Wiederentdeckung unserer Beziehungen zur Welt und um die Entfaltung von Kreativität. Entscheidend ist es, den Fokus auf das Verstehen der Systemstruktur, die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Systemelementen und die Einflüsse von kleinsten Hebeln zu legen, anstatt kurzfristig nur den einen grossen (Schein-)Hebel der vorgetäuschten Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen zu optimieren. Denn langfristig sind die meisten Massnahmen alles andere als produktivitäts- und effizienzsteigernd.

Die Inspiration für ein gelingendes Morgen wird nicht daraus entstehen, dass wir uns fragen, wo wir in der Vergangenheit mehr Leistung hätten erbringen sollen.

«Wirtschaft nach Corona», S. 81

1.5 Systemisches Denken erlernen

Komplexität, Dynamik und ein klares «Wofür» prägen die Geschäftslogik nach Corona. Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen geht die Next Generation of Business über die Grenzen klassischer Betriebswirtschaft hinaus: Das Denken in Ökosystemen, die eigene Wirkung auf Planet und Gesellschaft und ein humanzentriertes Organisationsdesign werden wichtiger als klassische Wertversprechen, KPIs und Buyer Personas.

Systemisches Denken ermöglicht es, nichtlineare räumliche und zeitliche Beziehungen und Rückkopplungen anstelle von linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen. Und das Beste ist: Systemisches Denken ist erlernbar. Im Kern geht es darum, das gesamte Vorgehen – von den ersten Gedanken zum Problem über die Systemmodellierung bis zur Entscheidungsfindung – als Reifeprozess anzusehen, der die Schaffung eines tieferen, systemischen Verständnisses gewährleistet. Dazu braucht es zunächst einen Shift im Blickwinkel, der es ermöglicht, hinter die Verhaltensebene zu blicken und die dahinterliegenden Strukturen zu erkennen und zu verstehen. Um dies zu erreichen, werden bestimmte Denkfähigkeiten benötigt – sogenannte Thinking Skills.