



AM TEAM HÄNGT
DER ERFOLG

WAS MAN BRAUCHT,
UM ZU ERREICHEN
WONACH MAN STREBT

TALENTS

TRAINING

TOOLS

TIME

TRANSPARENCY

TRUST

©Prof. Dr. H.P. Scheidel

Die Medizin ist ein Bereich in den nahezu alle Leistungen auf ein intaktes Team zurückzuführen sind. Für einen leitenden Arzt ist es unerlässlich, dass er sich auf sein Team verlassen kann. Jede Operation, jede Geburt verlangt ein aufmerksames interdisziplinäres und interprofessionelles Team. In meiner Tätigkeit als Gutachter in Haftpflichtfällen musste ich erkennen, dass durch Unklarheit der Rollen, mangelhaften Informationsaustausch und zögerliche Entscheidungsfindung die meisten vermeidbare „Unfälle“ entstehen. Ein funktionierendes Team, zeitgemäße Ausstattung, kontinuierliches Training um unter Zeitdruck die richtigen Entscheidungen zu treffen und vollkommene Transparenz bei „Near Misses“ ist die Voraussetzung für den Erfolg. Meine Gedanken und Erfahrungen aus Sicht eines langjährigen Chefarztes habe ich versucht nachfolgend darzustellen.

hps@profscheidel.de

www.pfrofscheidel.de

„In most industries there are usually three to six factors that determine success, these key jobs must be done exceedingly well for a company to be successful.“ (Daniel 1961)

In erfolgreichen Unternehmen existieren unmissverständliche Unternehmensziele, definiert durch Zweck und Richtung, strategische Etappenziele und klare Vorstellungen, wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen soll. Die Bedeutung der Unternehmenskultur und der Human Resources als Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg wurde in den letzten Jahren empirisch untersucht und rückt zunehmend in den Fokus der Erfolgsforschung.

Talents, Training, Tools, Time, Transparency und Trust sind Grundvoraussetzungen, um ein Team auf die Erfolgsspur zu bringen.

Ich bin davon überzeugt, dass Personalmanagement eine größere Bedeutung für die Vorhersage von Unternehmenserfolg hat, als andere Managementstrategien, weil es nachweislich einen ausgeprägt Einfluss auf die Produktivität und den wirtschaftlichen Erfolg hat.

Es gibt dafür keine geheime Erfolgsformel. Vertrauen Sie auf den gesunden Menschenverstand, Das ist wichtiger als die Teilnahme an Fortbildungen über trendige Managementstrategien.

Drei Prinzipien werden allgemein akzeptiert:

1. Die Reduktion von Komplexität verschafft den Teams Klarheit darüber, was, wie in der Organisation angestrebt wird.

2. Der innere Zusammenhalt bestimmt die Arbeitsleistung von Teams.

3. Das Geschlechterverhältnis der Mitarbeiter eines Unternehmens hat Auswirkungen auf dessen wirtschaftlichen Erfolg.

Zusätzlich stellt die Gestaltung der Arbeitskultur eines Unternehmens ein Steuerungssystem dar, das oft zu wenig Beachtung findet.

WACHSENDE UNTERNEHMEN

Besonders innerhalb eines wachsenden Unternehmens kann man beobachten, dass durch gemeinsame Interessen, persönliche oder wirtschaftliche Bindungen kleinere Gruppen entstehen, die zunächst nach Wohlergehen und Selbsterhalt ihrer Einheit streben. Dabei kommt es zu Konflikten, da die Motivation der Mitarbeitenden sich eher auf die Einzelinteressen kleinerer Gemeinschaften fokussiert.

Es bedarf einer überzeugenden Kommunikationsstrategie um MitarbeiterInnen zu motivieren an das Gemeinwohl des Ganzen zu denken. Nicht jeder wird mit jeder Entscheidung einverstanden sein, aber er muss verstehen, warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden. Das ist schwer in einer Zeit, in der jeder sich wichtig fühlt und gehört werden will.

Überzeugungskraft ist die Grundlage erfolgreichen Führens eines Teams. Die Fähigkeit zu überzeugen entsteht aus einer Vielzahl von Talenten, Eigenschaften, Erfahrungen und ganz

wesentlich der Bereitschaft einen Wandel nicht nur zu beobachten sondern aktiv zu betreiben.

Alle Versuche das Führungsverhalten durch empirischen Daten auf spezielle Erfolgsfaktoren zu reduzieren, haben keine gesicherten Erkenntnisse ergeben.

Symptome von Wachstumsscherzen:

- Mitarbeitende bleiben im Unklaren über ihre Befugnisse oder Verantwortungsbereiche.
- Es kommt zu einer Reihe von gescheiterten Neueinstellungen.
- Ihre Teams arbeiten nicht gut zusammen.
- Entscheidungen werden zu langsam getroffen, und es werden Chancen verpasst.



RESILIENZ

Resilienz, die psychische Widerstandskraft und damit die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen, ist eine Grundvoraussetzung für Leistungsbereitschaft. Wie kann man ein Team resilienzfest machen? Das alleinige Festhalten an Traditionen, z.B. Teambuildings-Spielchen, führt nicht in die Zukunft.

2008 hatte sich George Casey, der Generalstabschef der US Armee und früherer Kommandant der multinationalen Streitkräfte im Irak, die Frage gestellt:

„Was kann ich tun, um die Soldaten deutlich besser als bisher auf hoch komplexe, schwierige, unvorhersehbare Situationen richtig vorzubereiten“.

Gemeinsam mit Martin Seligman, Psychologieprofessor und Begründer der positiven Psychologie, hat er ein Resilienz Programm für die US Army erstellt, konkret das Comprehensive Soldier Fitness Programm.

Dieses Programm umfasst psychische Fitness, wie auch Kurse zur emotionalen und sozialen

Fitness, einer geistig-spirituellen Fitness und Familienfitness. Seit 2008 laufen darüber hinaus Pilotstudien über ein 8-Wochen-Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) Training, Das mag nicht Ihr Weg sein. Im Prinzip geht es darum Übungen der Achtsamkeit für die Persönlichkeitsentwicklung im beruflichen, wie privaten Umfeld genauso selbstverständlich anzubieten wie fachliche Fortbildung.

José Ignacio López de Arriortúa (VW Manager) bezeichnete sein Mitarbeiter als "Krieger." Das kam nicht gut an. Er hätte sie "Kämpfer" nennen sollen.

Heute liegt die Herausforderung darin, einerseits anzuerkennen, dass das Streben nach Qualität des Lebens als „the innate tendency to focus on life and lifelike processes“ (Die angeborene Tendenz, sich auf das Leben und lebenswerte Prozesse zu konzentrieren. Edward O. Wilson) die Lebens- und Arbeitswelt zunehmend durchdringt und andererseits trotz ungewisser Zeiten die Ziele des Unternehmens und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen.

Ein **MBSR**-Achtsamkeitstraining hilft im privaten und beruflichen Bereich mit Belastungen effektiver zurecht zu kommen, als die üblichen eher

funktional ausgerichteten Business-Trainings. Leider ist diese Erkenntnis bei vielen Unternehmen noch nicht angekommen.

TEAM

Sie benötigen ein aktions- und reaktionsfähiges Team. Zufriedenheit und Loyalität im Team entsteht, wenn die Erwartungen aller Beteiligten mit dem, was tatsächlich geschieht weitgehend übereinstimmen.

In schwierigen Zeiten hängt der Erfolg von der Harmonie auf der Führungsebene und geringen Reibungsverluste in den Teams ab. 80 Prozent der Konflikte innerhalb eines Teams sind unpräzisen Zielen zuzuschreiben. Spannungen (und Streit) entstehen häufig als Folge von Missverständnissen und Unklarheiten auf anderen Ebenen. Konflikte sorgen für Verwirrung und gefährden die Autorität der Führung.

„If there is disturbance in the camp, the general's authority is weak. ”

Sun Tzu, The Art of War

Fragen Sie sich: Verfügen die Personen mit Führungsverantwortung über die notwendigen sozialen Kompetenzen und die für den geführten Bereich erforderlichen fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten? Haben Sie sich im Laufe der Zeit verändert?

Die meisten, die das Wort Team hören, denken nicht an das, was es sein sollte: eine eigenverantwortlich handelnde, durch ein gemeinsames Ziel gelenkte Gruppe von Fachleuten, die sich zur Erreichung ihrer Aufgabe zusammenfindet. In der Medizin ist das leichter zu erreichen als in einem Unternehmen, das z.B. Kosmetika herstellt.

Teams brauchen Führung: Entweder Team mit Spitze oder Team als Spitze. Letzteres ist wünschenswert. Das setzt voraus, dass ein Team zur dialogischen Entscheidungsfindung in der Lage ist. Ein Team sollte das Recht haben sich selbst zu führen, wenn es fähig und imstande ist Krisen konstruktiv zu bearbeiten und zu überwinden.

Die Vorstellung, dass in einem Team alle gemeinsam und gleichberechtigt an einer Aufgabenstellung mit einem gemeinsamen Ziel arbeiten ist in der Realität kaum zu erreichen.

Bedrohlich wird es, wenn Teams eine Tendenz zu Bequemlichkeit und Selbstoptimierung entwickeln. Das ist ein Anzeichen von Planlosigkeit und Mangel an Führung.

Die optimale Organisationsform zur Zielerreichung wäre die Bande. In der Bande werden die Mitglieder nach Erfordernissen zusammengestellt. Eine Bande besteht aus einer definierten Zahl von Spezialisten um ein „Hochleistungsteam“ zu bilden, das zeitlich begrenzt zusammenarbeitet. Damit wird gewährleistet, dass die notwendige Expertise vorhanden ist, ohne genötigt zu sein Mitläufer zu integrieren.

Nutzen Sie die Möglichkeiten, der gesamten Mannschaft zu demonstrieren, dass ihr(e) Chef(s) die Leistungen des Teams oder Einzelner wahrnimmt und würdigt?

In Teambuilding - Trainings bekommen Mitarbeiter*innen die Gelegenheit in arbeitsteiliger Verantwortung ein gestelltes Ziel zu erreichen. Kooperationsbereitschaft und Teamgeist sind gefordert, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern.

Die nachhaltigste Teamentwicklungsmaßnahme ist die

Transformation einer Gruppe zu einer Kommunikationsgemeinschaft, in der alle gemeinsam eine gewinnbringende Problemlösung anstreben und kein Mitglied gegen ein anderes kämpft.

Das ist mühsam, benötigt Geduld und fordert die Teamleiter.

In der Bande legt die Aufgabe die Mitarbeiter fest. Heterogene Teams, in denen Mitglieder teils unter-, teils überfordert werden, sind bei der Zielerreichung meist weniger erfolgreich.

Haben sie die richtigen Leute im Team? Sitzen sie auf den richtigen Plätzen? Wissen alle, wie man sich in einer außerordentlichen Situation zu verhalten hat?

Sind die Teams nach Abteilungen oder nach Aufgaben zusammengesetzt? Ist jedem Team bekannt, was ein anderes tut? Ist Ihnen klar, wen Sie im Team haben, wer nicht im Team sein sollte und wen Sie womöglich zum Team hinzufügen müssen?

HR (Human Resource) sorgt dafür, dass ein Unternehmen die Mitarbeiter*innen mit Wissen,

Fähigkeiten und Motivation bekommt und behält, die es benötigt.

Wenn Ihnen Ihr gesuchter Mitarbeiter zukünftig Gewinn bringen wird, dann bringt er Ihnen gegenwärtig Verlust, weil er Ihnen fehlt!

Wilfried Schlichther

Personalgewinnung, Personalplanung, Personalführung und Personalentwicklung sind zur zentralen Aufgabe geworden. Das befähigt eine Organisation mit einer steigenden Anzahl von Turbulenzen und Störungen kompetent umzugehen.

Die Qualität der HR und die Nutzung aller Kanäle zur Personalgewinnung entscheidet nicht nur über die Zukunft des Unternehmens, sondern sorgt zusätzlich für die Zufriedenheit in den Teams auf allen Ebenen.

Während derzeit Abteilungsleiter über das Anforderungsprofil neuer Mitarbeiter+innen entscheiden, zeigt die Erfahrung, dass hierbei zu oft taktische Erwägungen und persönliche Präferenzen eine Rolle spielen. Optimal wäre es wenn die Unternehmensleitung, unterstützt von

HR, diese Entscheidung trifft. Leider ist dies aus Zeitmangel der CEOs nicht realistisch.

Die gewachsenen Anforderungen an die HR sind enorm. Von der Formulierung der Stellenausschreibung, über die Auswahl geeigneter Kanäle zur persönlichen Ansprache von Kandidaten, von der Durchführung psychologisch strukturierter Interviews bis hin zur Überprüfung der unternehmensspezifischen Struktur von Mitarbeitergesprächen lastet die Verantwortung auf den Schultern der HR.

Das führt dazu, dass HR fast gezwungen wird sich zu entlasten und einen Teil der Aufgaben zu delegieren, bzw. an externe Dienstleister zu übertragen. Das hilft, hat aber einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Identität des Unternehmens bei den Mitarbeitenden.



Talente

Erfolgreiches Führen setzt voraus, mit Leuten zusammen zu arbeiten, die in ihrem Fach so fit sind, dass man sich auf sie verlassen und ihrer Kompetenz vertrauen kann.

„Kenne deine Schwächen und suche Dir Menschen, die sie kompensieren können!“

Bill Gates

Konservative Werte wie Sicherheit, Risikominimierung und Beständigkeit fördern falsche Erwartungen bei Mitarbeitern. Selbstverantwortung, Beobachtungsgabe, Schnelligkeit, Beweglichkeit, Lernfähigkeit und Erfolgsorientierung stehen durchgängig oben im zeitgemäßen Werteset.

Fazit:

- Für eine Kultur der stetigen Veränderung braucht es engagierte, kompetente und loyale (company-minded) Mitarbeiter+innen.
- Geringe berufliche Fertigkeiten und Defizite bei den Grundkompetenzen behindern erheblich alle Verbesserungen, die von der Unternehmensführung angestossen werden.

- Betrachtet man die Zu- und Abgänge von Mitarbeitern, so zeigt sich, dass besser geführte Unternehmen systematisch Helfer mit höherem durchschnittlichen Humankapital einstellen und halten können.
- Die Personalauswahl in Kombination mit reizvollen Incentives macht insgesamt rund 30 Prozent der gemessenen Auswirkungen von Managementpraktiken auf die Produktivität aus.

Stefan Bender et al.,: Management Practices, Workforce Selection, and Productivity



Tools

Selbst das richtige Team mit herausragendem Talent benötigt Werkzeuge, das ihm bei der effizienten Erfüllung ihrer Aufgaben helfen, ob Software, die richtigen Geräte, die richtigen Lieferanten oder die richtigen Budgets.

Sind Sie sicher, dass ihr Team für den Erfolg entsprechend ausgerüstet ist?

Entgegen der landläufigen Meinung wird die Art, der Umfang und die Verfügbarkeit von Ressourcen überschätzt, auch wenn diese wichtig bleiben. Der Erfolg eines Teams hängt mindestens genauso maßgeblich von der Qualität der Entscheidungen ab, die sie treffen und in die Tat umsetzen.

Die beste technische Ausrüstung vermag nur dann Leistungen zu verbessern, wenn dadurch wichtige Abläufe und deren Umsetzung effektiv unterstützt werden. Ansonsten bleiben sie Spielzeuge.

„Glücklich sind die Männer, denen es gelungen ist ihr Spielzeug so zu technisieren, dass sie den Umgang damit als Arbeit bezeichnen können.“

Georg Stefan Troller

Die digitale Technologie bietet ein Übermaß an Gerätschaften, die schnell veralten. Die Modernisierung der Tools geschieht oft unter - fehleingeschätztem - Konkurrenzdruck. High Tech imponiert, selbst wenn die Vorteile marginal sind. Das habe ich immer bei langen Sitzungen über die Verteilung von Investitionsmitteln erfahren müssen.

Damit unser Verhalten nicht von den verwendeten Werkzeugen / Technologien beherrscht wird, gilt es zu verhindern, dass sie uns unbewusst verändern.

Bei der E-Mail ist es fast schon zu spät um gegenzusteuern. Ursprünglich geschaffen um projektbezogenen Informationen für eine Gruppe bereitzustellen, hat die Mail unsere gesamte schriftliche Kommunikation gekapert. Heute behindern unbedachte Mails eher die Effektivität als sie zu fördern.(Christoph Magnussen)



Training

Nicht alle Unternehmen verfügen über Schulungs- und Entwicklungsressourcen. Die meiste Zeit hat man keine andere Wahl als Talente von außen zu rekrutieren.

Menschen in Ihrem Unternehmen begeistern sich, wenn Sie in einem zufrieden stellenden Arbeitsumfeld bei gerechter Entlohnung gefördert werden. Sie sind bereit, ihre Fähigkeiten in einem auserwählten Bereich zu verbessern und zeigen regelhaft Lern- und meist auch Kooperationsbereitschaft.

Eine kontinuierliche Schulung sorgt dafür, dass Teams zielgerichteter arbeiten, ihre Aufgaben mehr genießen und besser erfüllen.

Unterschätzen Sie Ihre Mitarbeiter*innen nicht. Die meisten Menschen sind fähiger als Sie vermuten. Sie brauchen nur ausreichende Unterstützung bei der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten.

Sobald Sie dies erkannt haben, entwickeln Sie nicht nur mehr Respekt für die Mitarbeiter*innen, sondern Sie sehen deutlicher, wie sie einen Mehrwert erwirtschaften.

Das Angebot der Persönlichkeitsentwicklung (z.B. MBSR) ist Kennzeichen der Unternehmenskultur, fördert die Personal-Bindung und sorgt nebenbei für erfreuliche Bewertungen auf Bewertungsplattformen.

„Optimal führt, wer seine Mitarbeitenden nicht nur funktional, sondern auch personal optimiert.“

Rupert Lay

Investieren Sie in die Entwicklung von Mitarbeiterinnen? Oder investieren Sie vorzugsweise in die Rekrutierung von Spitzenkräften? Haben Sie Talente mit entsprechendem Potential? Bieten Sie ihnen eine Prospektive im Unternehmen?

Seien Sie nicht ungeduldig. Untersuchungen zufolge bedarf es etwa 10 Jahre konzentrierter und praktischer Übungen, damit talentierte Menschen, wie etwa Schachspieler oder Musiker, einen Exzellenzstatus erlangen.

Das Phänomen „Grit“ (Charakterfestigkeit, Durchhaltevermögen) ist nach Ansicht der Psychologin Angela Lee Duckworth jedoch etwas, was man nicht trainieren kann.

Time

Zeit ist zum wertvollsten Gut geworden. Zeitmanagement und Priorisierung sind der Schlüssel zu einem produktiven Team. Wenn es zu viele Top- Prioritäten gibt, gibt es überhaupt keine Prioritäten.

Viele Faktoren sind von Bedeutung für den Erfolg.

„None of this matters if the team doesn't have the time to adequately execute their duties“.

Navy Seals

Talentierte Akteure zu einem belastbaren Team zu formen, sie bestmöglich auszurüsten und komplexe Situationen immer wieder zu trainieren ist ein überzeugendes Konzept. Als bedeutendster Erfolgsfaktor für eine Mission der Navy Seals wird jedoch die Minderung des Zeitdrucks angesehen. Ausreichende Zeit für die Durchführung von Aufträgen ist zum kritischsten Erfolgsfaktor geworden.

Diese Botschaft wird von Politikern ebenso wie von Unternehmensführern zwar gehört, aber kaum verstanden und schon gar nicht respektiert.

Zeitdruck ist die Hauptursache der meisten Fehlentwicklungen, mit denen Entscheider früher oder später konfrontiert werden.

Eine bedächtige Herangehensweise widerspricht oft dem Führungsstil, der in vielen Unternehmen vorherrscht. Die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung soll fokussiert und frei von Ablenkungen sein, nur auf das Wesentliche ausgerichtet und sich nicht mit „Nebensächlichem“ beschäftigen.

Viele Probleme werden deshalb oft zu schnell und gedankenlos angegangen oder vor sich hergeschoben. Hindernisse werden umgangen, statt sie konsequent aus dem Weg zu räumen.



Transparenz

Schaffen Sie Transparenz in Ihrem Unternehmen für Mitarbeiter*innen und Kunden, sonst tun es andere.

In der Informationsgesellschaft bleibt nichts Negatives unerkannt. Das Positive wird oft nicht in gleicher Weise wahrgenommen. Das wirksame Gegenmittel ist Transparenz. Ehrlichkeit und Vertrauen sind die Basis des Aufbaus stabiler sozialer Beziehungen.

"Gerüchte sind der Wellenschlag unterdrückter Informationen."

Roger Peyrefitte

Um Gerüchte (Flurfunk) zu unterdrücken sind Führungskräfte verpflichtet, veränderte Handlungsbedingungen, Spielräume und Optionen aber auch Fehler verständlich zu kommunizieren. Nur dann ist es möglich eine Perspektive zu formulieren, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen für alle nachvollziehbar sind. Eine klare wiederholte Kommunikation von

Aufgaben und Zielen vermeidet die Unsicherheit über den Kurs.

Taktische Orientierung, Flexibilität und blitzschnelle Kursveränderungen sind kein Zeichen verwirrter Führungskräfte sondern zeitgemäße Führungsprinzipien. Planbarkeit reduziert sich auf wenige Monate. Das muss den Mitarbeitern erklärt und plausibel gemacht werden.

Ohne Informationen konstruieren Menschen ein eigenes Bild der Wirklichkeit, das nicht der Realität und den Intentionen der Führungspersönlichkeiten entspricht. Daraus resultiert ein inkonsistentes Bild von der Führung. Nur informierte und mit klar definierten Rechten ausgestattete Mitarbeiter*innen werden dazu beitragen, dass ihr Unternehmen prosperiert.

Werden Ihre Mitarbeiter*innen bereit sein Entscheidungen, die ohne ihre Beteiligung erfolgt sind, bzw. manchmal sogar gegen ihre eigenen Interessen gerichtet sind, ohne Vertrauensverlust zu akzeptieren? Nur ahnen, was die Chefs beabsichtigen und warum sie es anstreben gibt keine Orientierung. Immer öfter führen Missverständnisse als Folge einer intransparenten

Kommunikation zur Verunsicherung bei den Mitarbeiter*innen.

In kleinen und mittleren Unternehmen gibt es Mitarbeiter*innen, die atmen die DNA des Unternehmens. Sie wissen genau, was von Ihnen erwartet wird. In wachsenden Unternehmen geht diese Selbstverständlichkeit verloren und führt zu Entscheidungen in Unsicherheit und „Fehlern“ aus Sicht der Geschäftsführung. Das schadet dem Selbstwertgefühl der Mitarbeiter*innen und führt zur Minderung von Loyalität.

Eine angemessene Transparenz führt zum Aufbau vertrauensvoller Beziehung zwischen der Führung und dem Team, dem Unternehmen und den Kunden. Natürlich gibt es Risiken, wenn Unternehmensziele transparent an alle Mitarbeiter*innen kommuniziert werden. Solche Informationen sind mit Bedacht zu formulieren.

*Wie steht es mit der Klarheit in Bezug auf die Ziele und Rahmenbedingungen? Ist alles unmissverständlich abgesprochen?
Sind die Verantwortlichkeiten für alle erkennbar?*

Wenn die Mitarbeiter nicht wissen, welchen Weg die Firma einschlagen wird, wie sollen sie dann in der Lage sein, das Unternehmen dabei zu unterstützen?

Transparenz sollte aber nicht nur innerhalb des Unternehmens herrschen. Es ist ebenso ratsam, offen und ehrlich mit potentiellen Partnern umzugehen. Transparenz ist z.B. ein wesentlicher Faktor beim Recruiting von Talenten.

Trust

Vertrauen entsteht aus Zuverlässigkeit. Aus Vertrauen entsteht Loyalität.

Für die meisten Mitarbeiter*innen ist das Einhalten von Zusagen Grundvoraussetzung für eine stabile Bindung an das Unternehmen. Unbedachte Versprechen, die man nicht einhalten kann, führen zu Misstrauen und Argwohn.

Entscheidungen, die zum Vertrauensverlust führen, werden oft von der Geschäftsführung nicht wahrgenommen. *“ Herr Meier, den Urlaub, den ich Ihnen zugesagt habe, können Sie leider nicht antreten, weil ich übersehen habe, dass Frau Müller und Herr Schmidt zur gleichen Zeit in Urlaub sind.“*

Urlaub und freie Tage sind Zusagen, auf die man ohne Not nicht verzichtet, zumal das für Partner und Familie nur in Ausnahmefällen akzeptabel ist.

Wenn man in kleinen Dingen nicht vertrauen kann, wird man in großen Dingen skeptisch sein. Das gilt insbesondere für Karrierezusagen. Wie geht man damit um, wenn der zugesagte Job in zwei Jahren gar nicht mehr existiert?

Selbst wenn sich Führungskräfte dessen nicht bewusst sind, durchdringen Führungsstil und Persönlichkeit die Organisation. Jedes Signal, das sie - bewusst oder unbewusst - aussenden fördert oder mindert Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Vertrauen wird ebenfalls beeinflusst von der Arbeitsumgebung, die Sie für Ihre Mitarbeiter schaffen. Sie spielt eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung ihrer Arbeitszufriedenheit, ihrer Loyalität und ihres Engagements. Es ist die Mischung aus Verlässlichkeit in die Werte, Traditionen, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Einstellungen der Führung, die zu Vertrauen und damit zur emotionalen und rationalen Bewertung des Arbeitsplatzes beitragen.

Vertrauen basiert auf der Einhaltung von unausgesprochenen und ungeschriebenen Regeln, die dazu beitragen langfristige Bindungen herzustellen.



ÜBER MICH