

Vertrauenskultur aufbauen

Vertrauen wirkt immer – rund um die Uhr, an 365 Tagen im Jahr. Es ist die Grundlage für jede Kommunikation, alle Beziehungen sowie Projekte und all unsere Erfolge. Doch welche Rolle spielt dieser Wert in visionär geführten Fitnessunternehmen?



Attraktiver Arbeitgeber 2010

Kompetenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt und Fairness – unsere Werte und Überzeugungen sind für uns maßgeblich. Teamgeist ist wichtig, besonders in unserer Branche. Wir fördern Gesundheit, körperliche und geistige Fitness und sehen dies als Voraussetzung für

persönliche Lebensqualität und ein positives Lebensgefühl. Das betrifft nicht nur unsere Gäste und Kunden, sondern auch unsere Mitarbeiter.

Vertrauenskultur aufbauen

Der Mix aus innovativen Technologien für zeitgemäße Dienstleistungen im Bereich Gesundheit und aus hoch engagierten und kompetenten Mitarbeitern macht unsere Branche zu einem der attraktivsten Arbeitgeber weltweit. Aber welche Mitarbeiter sind vertrauenswürdig genug, um diesen Weg gemeinsam mit Ihrem Team zu gehen?

Gute Führungskräfte stellen Mitarbeiter ein, die im Vorfeld anhand von gezielten Anforderungskriterien mit Hilfe von Tests, Lebenslaufanalysen und Assessmentcenter ausgewählt werden und somit vertrauenswürdig erscheinen. Vertraut das Unternehmen dem Mitarbeiter, ist die Chance sehr groß, dass er dies schnell spürt und versucht, den Erwartungen gerecht zu werden. Selbstprophezeieffekt nennen dies die Psychologen.

„Mein Chef traut mir diese Aufgabe zu. Es erfüllt mich mit Stolz und ich werde

body LIFE-Serie im Überblick

- ☺ Teil 1: Human Resources
- ☺ Teil 2/3: Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern und Schlüsselkräften
- ☺ Teil 4: **Great Place to work und Vertrauenskultur**

dieser Aufgabe gerecht werden“, so die Aussage einer angehenden Führungskraft. Und die Führungskraft wurde dieser Aufgabe gerecht. Der Glaube versetzt Berge. Und Berge, die man nicht versetzen kann, kann man besteigen.

Misstrauische Chefs bekommen in der Regel auch das, was sie erwarten. Ein Mitarbeiter, dem (ständig) misstraut wird, hat es sehr schwer, seinen Chef vom Gegenteil zu überzeugen. Und das kostet auf beiden Seiten Zeit, positive Emotionen und Energie.

Auswirkungen einer „Vertrauenskrise“

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ – diese häufig gebrauchte Redensart geht am Kern der Sache vorbei. In Wirklichkeit geht sie auf ein Sprichwort zurück, das

Download-Service

Checkliste „Optimierungsmaßnahmen zu Erhöhung Ihrer Glaubwürdigkeit“

Exklusiver Service für unsere Abonnenten



www.bodylife.com/downloads

Kostenlose Registrierung unter www.bodylife.com
„Klick“ auf my body LIFE

häufig von Lenin verwendet wurde: „Vertraue, aber kontrolliere auch.“ Vertrauen und (Eigen-)Kontrolle bedingen sich gegenseitig. Gerade hier ist die Klärung der gegenseitigen Erwartungen im Vorfeld sehr wichtig. Ebenso wichtig ist die Einhaltung der Vereinbarungen, um das „Beziehungskonto“ im Positiven zu füllen. Ein wichtiger Begriff in diesem Zusammenhang ist das „Commitment“, das die „Selbstverpflichtung“ für getroffene Vereinbarung ausdrückt.

Attraktive Unternehmen arbeiten nach den 13 Vertrauensregeln von Stephen S.M.R. Covey (s. Kasten). Passieren Fehler zeigen Sie Größe und entschuldigen sich.

Die „Vertrauenskrise“ in vielen Unternehmen dominiert die Schlagzeilen und zeigt ernst zu nehmende Auswirkungen:

- Fast vier Fünftel der Deutschen haben das Vertrauen in Unternehmen verloren
- Nur 51% der Beschäftigten haben Vertrauen zum oberen Management
- Lediglich 36% der Mitarbeiter glauben, dass ihre Führungskräfte ehrlich und integer sind
- In den letzten zwölf Monaten erlebten 76% der Beschäftigten gesetzeswidriges oder unethisches Verhalten in ihrem Unternehmen.

Viele dieser Unternehmen müssen an sich arbeiten. Mangelndes Vertrauen schadet der Attraktivität eines Unternehmens. Es kostet jede Menge Zeit, positive Emotionen und (finanzielle) Energie. Patricia Aburdene schreibt: „Werte wie Vertrauen und Integrität lassen sich direkt in Umsätze, Gewinne und Erfolg ummünzen.“

Gute, attraktive Unternehmen und Arbeitgeber besitzen in der Regel eine hohe

13 Vertrauensregeln

(nach Stephen S.M.R. Covey – leicht verändert):

1. Schenken Sie anderen gesundes Vertrauen
2. Seien Sie ehrlich
3. Zeigen Sie Respekt
4. Schaffen Sie Transparenz
5. Klären Sie die Erwartungen
6. Übernehmen Sie die Verantwortung
7. Seien Sie loyal
8. Liefern Sie Ergebnisse – keine Ausreden
9. Stellen Sie sich der Realität
10. Hören Sie zuerst zu – erst verstehen, dann verstanden werden!
11. Halten Sie Ihre Versprechen
12. Fehler: Entschuldigen Sie sich und machen Sie sie wieder gut
13. Verbessern Sie sich durch Feedback und Selbstreflexion permanent

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/powerplate

POWERPLATE.

Mit uns verdienen Sie Geld.

Glaubwürdigkeit und wirken wie Magneten. Gerade auch im Hinblick auf das Ziel „Gute Mitarbeiter finden & binden“ haben Werte eine hohe Bedeutung (siehe Tabelle „Beispielhafte Werte“).

Authentizität in der Führungsrolle

Laut Salzwedel/Tödter belegt eine Studie der Akademie für Führungskräfte in Überlingen und Bad Harzburg, dass über 60% der Befragten Authentizität für die wichtigste Führungseigenschaft halten. Erst dann folgen

- Begeisterungsfähigkeit (59%)
- Belastbarkeit (58%)
- Fachkompetenz (46%)
- Moderationskompetenz bei Konflikten (44%)
- Einfühlungsvermögen (42%)
- Durchsetzungsfähigkeit (36%)

Authentizität bedeutet Echtheit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit. Authentische Führungskräfte überzeugen durch die Übereinstimmung von Wort und Tat. Sie sind sich ihrer Wirkung bewusst. Selbstreflexion ist extrem wichtig, um sich als Führungskraft stetig weiterzuentwickeln. Und dieses Vorbild des „An sich selbst Arbeitens“ spornt auch Mitarbeiter und andere Führungskräfte an.

Vertrauensabfrage bei Bewerbern

Wenn sie glaubwürdige Mitarbeiter und Führungskräfte einstellen wollen, fragen Sie gezielt. Im Gegensatz zu den klassischen Interviews orientieren sich diese Fragen auf tatsächlich durchlaufene konkrete Anforderungssituationen. In Mitarbeiter- oder Bewerbungsgesprächen fliegen einstudierte Antworten, Täuschungskünstler und Schaumschläger in relativ kurzer Zeit auf.

MEHR ERFOLG MIT GRUPPENFITNESS? CALL 0 22 22-93 97 0



LES MILLS Germany GmbH
Siegessstrasse 23
53332 Bornheim
Telefon: 0 22 22 / 93 97 0
Fax: 0 22 22 / 93 97 199
E-Mail: info@lesmills.de

Weltweit erfolgreich
Gruppenfitness für jedes Alter
auf jedem Trainingslevel.

Maßnahmen zur Steigerung der Motivation	Maßnahmen zur Verhinderung von Demotivation
Kompetenzmanagement	Faire Vergütung
Feedback-Kultur	Administration verringern
Team-Entwicklung	klare Ausrichtung des Unternehmens
Führungskompetenz verstärken	Leitbild
Empowerment	informelle Netzwerke
Führen mit Zielen	angemessene Arbeitsmittel
Flow verstärken	Fördern von Work-Life-Balance
Personalentwicklung	Gesundheitsmanagement

Beispielhafte Werte in einem visionär geführten Unternehmen nach Schüller /Fuchs

Ehrlichkeit (sich selbst und anderen gegenüber in dem, was man sagt und tut)	Fröhlichkeit	Selbsterkenntnis	Der eigene Beitrag	Verantwortung für das „große Ganze“
Dahinter steckt – Fairness – Transparenz – Authentizität – Integrität – Zuverlässigkeit	Dahinter steckt – Humor – Spaß – Emotion – Kreativität – Freude	Dahinter steckt – Feedback – Intuition – lebenslanges Lernen (voneinander und miteinander)	Dahinter steckt – Engagement – Initiative – Professionalität – Entscheidungsfreude – Leidenschaft	Dahinter steckt – Respekt – Resonanz – Balance – Selbstkontrolle – Freiheit
Dies führt zu	Dies führt zu	Dies führt zu	Dies führt zu	Dies führt zu
Vertrauen	Wohlbefinden	Innovation	Sinnhafter Arbeit	„Wir“-Gefühl, Liebe, Loyalität

Konkrete Bewerbungsfragen zum Thema Glaubwürdigkeit

Heyse/Erpenbeck geben eine sehr professionelle Hilfestellung:

- Nennen Sie ein Beispiel aus jüngster Zeit dafür, dass jemand mit einem größeren Problem auf Sie zukam mit der Bitte um Hilfe bei der Lösung. Wie haben Sie sich verhalten? Was hat es bei der anderen Person bewirkt?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie eigene Fehler und Schwächen offen zugegeben und Ihre eigene Sichtweise auf Grund neuer Fakten korrigiert haben.
- Erläutern Sie an Beispielen, wie Sie sich für Ihre Organisation und ihre Ziele persönlich einsetzten.
- Berichten Sie über ein Beispiel für Illoyalität in Ihrer Organisation und Ihre Reaktion darauf.
- Inwieweit fühlen Sie sich auf Grund Ihrer Identifikation mit der Organisation bestärkt, auch kritisch auf Mängel, Fehler, Fehlverhalten hinzuweisen und energisch für deren Abbau einzutreten. Gibt es Beispiele, die Sie nennen können?
- Erzählen Sie kurz, wie Sie bei Ihren direkt unterstellten Mitarbeitern Glaubwürdigkeit und Loyalität entwickelten.

Eigene Situationen müssen dargestellt präsentiert werden. Der Vertrauensvorschuss findet in manchen (Bewerbungs-)Gesprächen eine starke Bestätigung – das Vertrauen festigt sich. In anderen Gesprächen dagegen hat Glaubwürdigkeit keine Chance.

Klären Sie Anforderungen, die Ihnen wichtig sind. Sowohl blindes Vertrauen (Leichtgläubigkeit) als auch Misstrauen (Argwohn) bringen Sie nicht weiter. „Wer fragt, der führt!“ – die Qualität Ihrer Fragen bestimmt den Grad Ihrer Erkenntnis, Ihrer realistischen Einschätzung des Bewerbers und hat erheblichen Einfluss auf seinen späteren Erfolg in Ihrem Unternehmen. Klären und optimieren Sie das Thema Glaubwürdigkeit insgesamt in Ihrem Unternehmen.

Zur Erhöhung Ihrer Glaubwürdigkeit stellen wir Ihnen in unserem Download-Bereich eine **Checkliste mit „Optimierungsmaßnahmen zur Erhöhung Ihrer Glaubwürdigkeit“** zur Verfügung.

Bindungsmanagement-Maßnahmen

Bei einer Befragung von mehr als 900 Organisationen durch das englische CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) wurden folgende Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung am häufigsten genannt:

- Verstärkung der Angebote für Entwicklung und Weiterbildung (38%)
- Verbesserung des Integrationsprozesses (36%)
- Verbesserung der Personalauswahl (35%)
- Erhöhung der Vergütung (32%)
- Verbesserung der Führungskompetenz bei den Führungskräften (30%)
- Verstärkung der weiteren materiellen Anreize (30%)
- Spezifische altersbezogene Angebote und Instrumente (27%)
- Verstärkte Beteiligung und Einbindung der Mitarbeiter (26%)
- Verbesserung der Work-Life-Balance (25%)

Wünsche analysieren

Viele Studien zeigen viele unterschiedliche Ergebnisse. Auch wenn Trends erkennbar sind, entscheidend sind die Analysen (zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen und Tests) in Ihrem Unternehmen, um individuell „attraktiv“ für gute Mitarbeiter und Schlüsselkräfte sein zu können. (Hierzu finden Sie einige interessante Tools in unserem Download-Bereich)

Anzeige

Link-Tipp

**Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/Ergo-Fit**



Herausforderung: a great Place to work ...

...ist ein attraktiver Arbeitsplatz, an dem man denen vertraut, für die man arbeitet, stolz auf das ist, was man tut und Freude hat an der Zusammenarbeit mit den Anderen.

Unser Kapital sind unsere Mitarbeiter, unsere finanziellen Mittel und ein guter Ruf. Im Kampf um Marktanteile und Gewinne geht es vor allem um Loyalität. Die Bedeutung von Stammkundenmanagement ist inzwischen vielen Unternehmen bewusst geworden. Dass die Loyalität von Mitarbeitern und Führungskräften noch höher zu bewerten ist, wissen besonders attraktive Arbeitgeber.

Karl Drack

Literatur:

- Salzwedel, M.; Tödter, U.: Führen ist Charaktersache. 2008
- Covey, S.R.: Der Weg zum Wesentlichen. 2007
- Schüller, A.M.; Fuchs, G.: Total Loyalty Marketing. 2006
- Covey, S.M.R.: Schnelligkeit durch Vertrauen. 2009
- Felke, J.: Mitarbeiterbindung. 2008
- Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement. 2007
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung. 2007
- Secretan, L.: Inspirieren statt Motivieren. 2006
- Rosenstiel et. al.: Führung von Mitarbeitern. 2003
- Sprenger; R.K.: Mythos Motivation
- Wilkes, M.W.; Stange, K.: Gnadenlose Erfolgskette. 2008
- www.greatplacetowork.com
- www.toparbeitgeber.com



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung, Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und der DHfPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: www.emkarldrack.de

@ Ihr Feedback
Stichwort: Arbeitgeber
fitness-redaktion@health-and-beauty.com