Für Top-Management, mittleres Management und alle, die Veränderung ankündigen

Was können Sie zusagen, und was ist noch offen?

Nach einer gut erlebten Veränderung vertrauen 85 Prozent ihrer direkten Führungskraft, nach einer schlecht erlebten nur 60 Prozent (Edelman Trust Barometer 2026, Selbstauskunft, Stufe C). Dieses Blatt hilft, vor der nächsten Veränderung zu prüfen, welche der drei Erklärungen in Ihrem Haus wirkt. Dauer: etwa 20 Minuten.

1. Die vier Fragen (Buch „Zukunft führen“, Kapitel 23)

Beantworten Sie die vier Fragen für die Veränderung, die als Nächstes ansteht. Lassen Sie die vierte nicht leer.

Frage	Ihre Antwort, in Sätzen, die Ihr Team versteht
Was kommt?	
Was ändert sich?	
Was bleibt?	
Was wissen wir noch nicht? Und bis wann klären wir es?	

2. Die Zusagen-Liste

Was dürfen Führungskräfte zu dieser Veränderung zusagen, was ist offen, und was soll niemand zusagen?

Darf zugesagt werden	Ist noch offen (bis wann?)	Soll niemand zusagen

3. Drei Selbstprüfungen: Welche Erklärung trifft bei Ihnen zu?

1 **Versprochen, aber nicht selbst entschieden.** Welche Zusagen haben Ihre Führungskräfte in der letzten Veränderung gemacht, über die sie nicht selbst entscheiden konnten? Wurden sie gehalten?

2 **Mehr Arbeit, und nichts fällt weg.** Was ist bei der letzten Veränderung weggefallen, als das Neue dazukam, für das Team und für die Führungskräfte selbst?

3 **Das Misstrauen war schon vorher da.** Wie stand es um das Vertrauen in den Teams, bevor die letzte Veränderung begann (letzte Mitarbeiterbefragung)? Bewerten die Teams, die schon damals skeptisch waren, die Veränderung heute am schlechtesten?

Für Teamleitung und Führung ohne Linienverantwortung

Wie haben wir die letzte Veränderung erlebt?

Für den nächsten Teamtermin, etwa 15 Minuten. Die Fragen 4 und 5 anonym beantworten lassen, dann gemeinsam besprechen. Zuhören, nicht korrigieren.

4. Puls-Frage

„Die letzte Veränderung in unserem Bereich habe ich insgesamt so erlebt:“

○ sehr negativ ○ eher negativ ○ neutral ○ eher positiv ○ sehr positiv

5. Was hat es schwer gemacht? (Mehrfachnennung möglich)

☐ Es wurde etwas zugesagt, das dann nicht so kam.
☐ Es kam Arbeit dazu, und nichts fiel dafür weg.
☐ Ich war schon vorher skeptisch, ob man uns ehrlich informiert.
☐ Etwas anderes: _____

6. Worauf stützt sich Vertrauen bei uns? (Seite 4 der Ausgabe)

Die Forschung unterscheidet drei Einschätzungen (Mayer, Davis, Schoorman 1995). Notieren Sie je ein Beispiel aus der letzten Veränderung, das sie gestärkt oder geschwächt hat.

Können	**Wohlwollen**	**Integrität**
Kann die Führung, was sie zusagt?	Meint sie es gut mit uns?	Hält sie sich an Grundsätze, die wir teilen?

7. Drei zirkuläre Fragen

Nicht „Was denken Sie?“, sondern „Was glaubt A, was B denkt?“.

Das Team: Was glaubt das Team, was seine Teamleitung über die Veränderung weiß und entscheiden darf?
Die Geschäftsführung: Was glaubt sie, wie die Veränderung bei uns erlebt wurde?
Betriebs- oder Personalrat: Was glaubt er, welche Zusagen die Belegschaft gehört hat?

8. Was nehmen wir mit?

Was wissen wir zur nächsten Veränderung noch nicht? Was geben wir nach oben weiter?

Ohne Linienverantwortung? Legen Sie zu Beginn Ihr Mandat offen: was Ihr Projekt entscheiden kann und was nicht. Sagen Sie nichts zu, was außerhalb davon liegt.

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, SYNK GROUP. Quellen: Edelman Trust Barometer, Special Report „Trust at Work“ 2026 (Stufe C), abgerufen am 19.10.2026; Mayer, Davis, Schoorman, Academy of Management Review 20(3), 1995, doi:10.2307/258792. Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 23. Frei kopierbar für den internen Gebrauch.